



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Měření spokojenosti zákazníků městských lázní  
Customer Satisfaction Measurement of Municipal Swimming Pool

Student:	Bc. Lucie Maňáková
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Jana Valečková

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra marketingu a obchodu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lucie Maňáková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T062 Marketing a obchod  
Téma: **Měření spokojenosti zákazníků městských lázní**  
**Customer Satisfaction Measurement of Municipal Swimming Pool**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Charakteristika společnosti STEZA Zlín, spol. s r.o.
3. Teoretická východiska měření spokojenosti zákazníků
4. Metodika sběru dat
5. Analýza výsledků měření spokojenosti
6. Návrhy a doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2. aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4.  
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.  
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Valečková**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015

*Vojtěch Spáčil*

doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.  
vedoucí katedry



*Dana Dluhošová*

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Prohlášení**

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohu č. 10, danou mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne 25. dubna 2015

.....*Lucie Maňáková*.....

Bc. Lucie Maňáková

## **Poděkování**

Poděkování patří především vedoucí mé diplomové práce Ing. Janě Valečkové za velkou ochotu, pomoc, trpělivost a cenné rady, které mi pomohly při zpracování práce a dále vedoucí provozního úseku společnosti STEZA Zlín spol. s r.o. Ing. Ivě Vavrečkové za věnovaný čas, pomoc a ochotu ke spolupráci.

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Charakteristika společnosti STEZA Zlín, spol. s r.o. ....</b>	<b>7</b>
2.1	Organizační struktura společnosti .....	7
2.2	Zaměstnanci společnosti.....	8
2.3	Historie a současnost Městských lázní Zlín .....	9
2.4	Nabídka služeb .....	11
2.4.1	Bazény .....	11
2.4.2	Doplňkové služby.....	13
2.5	Analýza mezoprostředí .....	14
2.5.1	Zákazníci .....	14
2.5.2	Dodavatelé.....	14
2.5.3	Zprostředkovatelé.....	15
2.5.4	Konkurence .....	15
2.5.5	Veřejnost .....	18
2.6	Analýza makroprostředí .....	18
2.6.1	Demografické prostředí.....	18
2.6.2	Ekonomické prostředí .....	19
2.6.3	Právní a politické prostředí .....	20
2.6.4	Technologické prostředí .....	21
2.6.5	Sociálně-kulturní prostředí.....	22
2.6.6	Přírodní prostředí.....	22
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska měření spokojenosti zákazníků .....</b>	<b>23</b>
3.1	Marketing služeb .....	23
3.2	Zákazník jako součást organizace .....	24
3.3	Spokojenost zákazníka .....	25
3.3.1	Definice spokojenosti .....	26

3.3.2	Kritéria spokojenosti .....	26
3.4	Výzkum spokojenosti zákazníků .....	27
3.4.1	Metody měření spokojenosti .....	29
3.4.2	Techniky měření spokojenosti.....	33
3.4.3	Typy škál pro měření spokojenosti .....	33
3.4.4	Index spokojenosti zákazníka.....	34
<b>4</b>	<b>Metodika sběru dat .....</b>	<b>36</b>
4.1	Přípravná fáze .....	36
4.1.1	Formulace marketingového problému a cíle výzkumu .....	36
4.1.2	Plán marketingového výzkumu .....	37
4.2	Realizační fáze.....	38
4.2.1	Sběr dat.....	38
4.2.2	Dotazník .....	39
4.2.3	Zpracování získaných dat.....	40
4.2.4	Struktura respondentů dle identifikačních otázek .....	41
<b>5</b>	<b>Analýza výsledků měření spokojenosti .....</b>	<b>44</b>
5.1	Návštěvnost areálu Městských lázní .....	44
5.1.1	Frekvence návštěv .....	44
5.1.2	Návštěvnost bazénů v areálu .....	47
5.1.3	Abonentí .....	47
5.2	Spokojenost zákazníků Městských lázní .....	48
5.2.1	Spokojenost s jednotlivými faktory dle pohlaví.....	51
5.2.2	Spokojenost s jednotlivými faktory dle věku .....	52
5.2.3	Spokojenost s jednotlivými faktory dle frekvence návštěv.....	55
5.2.4	Spokojenost s jednotlivými faktory dle statusu abonent.....	56
5.3	Celková spokojenost zákazníků s Městskými lázněmi.....	57
5.3.1	Celková spokojenost dle pohlaví.....	59

5.3.2	Celková spokojenost dle věku .....	59
5.3.3	Celková spokojenost dle frekvence návštěv .....	60
5.3.4	Celková spokojenost dle statusu abonent .....	61
5.4	Míra využívání doplňkových služeb v areálu Městských lázní .....	62
5.4.1	Spokojenost se službami dle pohlaví .....	65
5.4.2	Spokojenost se službami dle statusu abonent .....	66
5.5	Návrhy zákazníků pro zvýšení jejich spokojenosti .....	66
5.6	Spokojenost návštěvníků venkovních koupališť .....	68
5.6.1	Koupaliště Zelené .....	69
5.6.2	Koupaliště Panorama .....	70
<b>6</b>	<b>Návrhy a doporučení .....</b>	<b>72</b>
6.1	Areál Městských lázní Zlín .....	72
6.1.1	Výše vstupného .....	72
6.1.2	Abonentní vstupné .....	73
6.1.3	50m a 25m bazén v areálu .....	74
6.1.4	Bufet (nabídka občerstvení) .....	75
6.1.5	Doplňkové služby v areálu .....	76
6.1.6	Informovanost zákazníků .....	77
6.2	Venkovní koupaliště Zelené a Panorama .....	78
<b>7</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>79</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>81</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>85</b>
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	



# 1 Úvod

V posledních letech je znatelný výrazný nárůst významu služeb a jejich vliv je nepochybně znát také na rozvoji ekonomiky. Svou roli zde hrají zejména demografické, sociální a kulturní vlivy. Trendem posledních let je zejména zvýšený zájem lidí o služby zaměřené na udržování a rozvoj fyzického vzhledu, péči o zdraví a zdravý životní styl.

Městské lázně ve Zlíně jsou sportovně-rekreačním zařízením, poskytujícím služby ve zmíněných oblastech. Zaměřují se na sport, tělovýchovu a rekondici, ale také na celkovou regeneraci, péči o osobní hygienu a vzhled. Jedná se o jediný plavecký areál ve Zlíně a blízkém okolí.

Tématem diplomové práce je „**Měření spokojenosti zákazníků městských lázní**“. Zákazník je ten, jenž se aktivně účastní celého procesu poskytování služby, vzhledem k tomu, že služba je produkována i spotřebovávána souběžně, což ji odlišuje od hmotných produktů. Cílem a také významným faktorem úspěchu každé zákaznický orientované společnosti je spokojený a loajální zákazník. S tím souvisí neustálé zlepšování kvality poskytovaných služeb. K tomu, aby firma věděla, jakým směrem se dále ubírat, jaké jsou její silné a slabé stránky, co je potřeba zlepšit, je nutné mít zpětnou vazbu od jejích zákazníků.

Z tohoto důvodu vedení společnosti STEZA Zlín, která provozuje Městské lázně Zlín, souhlasilo s návrhem autorky práce, provést měření spokojenosti jejich stávajících zákazníků. Navíc areál lázní prošel v posledních letech mnoha významnými změnami (nový vstupní systém, rekonstrukce sauny aj.) a i proto chtělo vedení zjistit, jak jsou zákazníci v současné době spokojeni. Impulsem byla také skutečnost, že podobný výzkum v lázních zatím neproběhl.

Cílem diplomové práce je navrhnout konkrétní kroky vedoucí ke zkvalitnění služeb a tím ke zvýšení spokojenosti zákazníků Městských lázní ve Zlíně.

Práce je rozdělena na několik částí. První kapitola obsahuje kompletní charakteristiku dané společnosti, včetně analýzy jejího mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí. Další kapitola shrnuje teoretická východiska k dané problematice, získaná rešerší odborné literatury a dalších sekundárních zdrojů. Kapitola týkající se metodiky práce se skládá z přípravné a realizační fáze marketingového výzkumu. Sběr primárních dat probíhal pomocí metody písemného dotazování. V závěru práce je pozornost věnována podrobné analýze výsledků měření spokojenosti, na kterou navazují konkrétní návrhy a doporučení vedoucí ke zvýšení spokojenosti zákazníků lázní ve Zlíně.

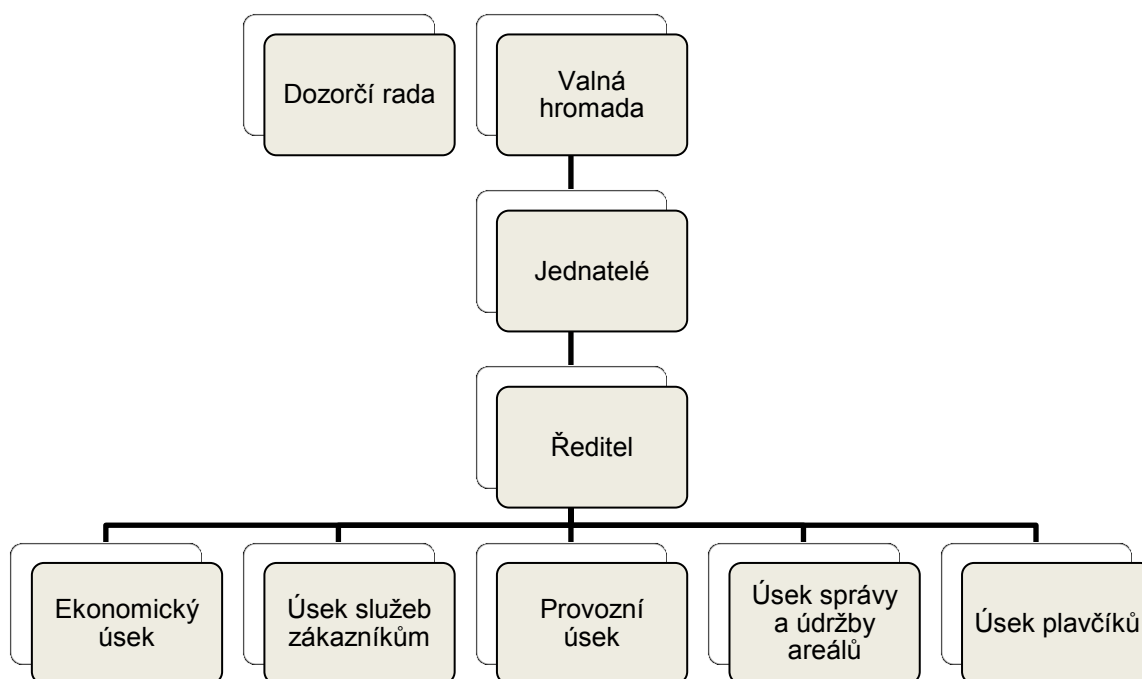
## 2 Charakteristika společnosti STEZA Zlín, spol. s r.o.

Společnost STEZA Zlín spol. s r.o. (dále jen STEZA Zlín), se sídlem ve Zlíně, je provozovatelem Městských lázní Zlín, které jsou hlavním předmětem této práce, a kde také probíhalo měření spokojenosti návštěvníků. Mimo to provozuje také dvě venkovní koupaliště Zelené a Panorama, které se taktéž nachází ve Zlíně. Společnost byla založena Statutárním městem Zlín a její vznik je datován ke dni 12. 12. 2001. Město Zlín je také jejím jediným společníkem.

Předmětem činnosti společnosti je provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících k regeneraci, rekondici, péči o osobní hygienu a vzhled a poskytování služeb v těchto oblastech. (Ministerstvo spravedlnosti ČR, © 2012-2014b)

### 2.1 Organizační struktura společnosti

Nejvyšším orgánem společnosti STEZA Zlín spol. s r.o. je valná hromada. Firma má celkem tři jednatele, kteří rozhodují o jejím obchodním vedení. Na činnost jednatelů dohlíží Dozorčí rada. Statutárním orgánem společnosti je ředitel pan Ing. Lubomír Matoušek. Dále je společnost rozdělena na jednotlivé úseky, jak je vidět na obrázku 2.1.



**Obr. 2.1 Organizační diagram společnosti STEZA Zlín spol. s r.o.**

Zdroj: (Ministerstvo spravedlnosti ČR, © 2012-2014b)

**Ekonomický úsek** dohlíží na celkové hospodaření a ekonomiku společnosti, zisky apod. Zabývá se veškerými finančními záležitostmi, včetně dotací. Skládá se z hlavního ekonoma, ekonoma a mzdové účetní.

**Úsek služeb zákazníkům** obstarává a organizuje pronájmy jednotlivých bazénů, zajišťuje permanentky pro firmy, vyřizuje pojištění v případě, že se něco stane či ztratí. Mimo to má na starosti také stravné zaměstnanců, stará se o tržby a spolupracuje s pokladnou.

**Provozní úsek** má v čele vedoucí provozního úseku paní Ing. Ivu Vavrečkovou, pod níž spadají pokladní a lázeňské (personál v šatnách a sprchách).

**Úsek plavčků** zahrnuje všechny plavčíky. Zaměstnanci na tomto úseku musí mít k výkonu práce potřebnou kvalifikaci. Městské lázně Zlín se zabývají taktéž lektorskou činností, tudíž si své zaměstnance na pozici plavčík školí sami, což je výhodou z hlediska úspory nákladů. STEZA Zlín spol. s r.o. je společnost akreditovaná k provádění vzdělávacích rekvalifikačních kurzů a k vydávání Osvědčení o kvalifikaci s celostátní platností pro odbornou způsobilost plavčíka a mistra plavčíka. (Lázně Zlín, © 2015).

**Úsek správy a údržby areálů** zahrnuje zaměstnance mající odborné znalosti a dovednosti, to znamená údržbáře, opraváře, elektrikáře, dále zaměstnance zabývající se technologiemi atd.

## 2.2 Zaměstnanci společnosti

Zaměstnance ve firmách lze rozdělit podle toho, v jakém kontaktu se zákazníkem jsou a jakým způsobem se podílejí na produkci služeb. V praxi je možno se setkat s jednoduchým a přehledným dělením pracovníků ve službách do třech skupin, a to na kontaktní personál, ovlivňovatele a pomocný personál. (Vašítková, 2014)

V případě Městských lázní Zlín lze za **kontaktní personál** považovat zejména personál na pokladnách, díky jeho přímému a častému kontaktu se zákazníkem. V případě tohoto typu zařízení lze za kontaktní personál považovat také plavčíky a lázeňské (personál provádějící úklid v šatnách a sprchách), jelikož se pohybují mezi návštěvníky a mohou mít vliv na vnímanou úroveň poskytovaných služeb. Druhou skupinou jsou tzv. **ovlivňovatelé**, kam se řadí management firmy, tedy ředitel lázní, dále provozní úsek či úsek služeb zákazníkům, který ačkoli není přímo v kontaktu se zákazníkem, tak zásadně ovlivňuje produkci služeb. Třetí skupinou je **pomocný personál**, kam patří například zaměstnanci ekonomického úseku, úseku správy a údržby areálů, uklízečky aj.

Společnost STEZA Zlín spol. s r.o. má celkem 32 zaměstnanců, členů statutárních a dozorčích orgánů, z toho šest řídících pracovníků. Mimo to zaměstnává přibližně 60 sezónních zaměstnanců. Jelikož vzdělanost personálu hraje důležitou roli v úrovni poskytovaných služeb, prochází veškerý personál Městských lázní Zlín pravidelnými školeními. Zaměstnankyně na pokladně a lázeňské jsou školeny na asertivitu, díky jejich neustálému kontaktu se zákazníky. Velká pozornost je věnována školení plavčků, u kterých je kladen silný důraz především na odbornou kvalifikaci.

### **2.3 Historie a současnost Městských lázní Zlín**

Budova „starých“ Zimních lázní, byla postavena v roce 1950 na místě bývalé cihelny firmy Baťa, vedle Stadionu mládeže. Lázně byly otevřeny v roce 1952. Budovu navrhl Ing. arch. Vladimír Karfík, jeho spolupracovníky byli Ing. Josef Holeček a Ing. Ladislav Ambožek. Uvnitř původního objektu se nacházel plavecký bazén o rozměrech 25 × 12 metrů, parní lázeň, kosmetika a převlékárny. Kolem bazénu byly v přízemí a v suterénu umístěny doprovodné lázeňské a technické provozy, například vanové kabiny pro bahenní, uhličité, pěnové a další koupele a také parní lázně. Šatny byly navrženy symetricky – dámské a pánské, ale byly zde i hromadné šatny pro školy a plavecký klub. Jižní průčelí budovy bylo a dodnes je prosklené, aby opticky spojovalo lázně s okolní přírodou. (Kouba, 2008)

V roce 1959–1960 přibýly k objektu další provozy: holičství, dámské kadeřnictví, pedikúra a bufet. V roce 1978 byly zahájeny přípravy rekonstrukčních prací objektu Zimních lázní, jelikož jejich stav byl vyhodnocen jako havarijní a zároveň bylo rozhodnuto o výstavbě nového 50m bazénu. (Kouba, 2008)

Roku 1985 byl tedy na vedlejším pozemku dokončen nový 50m krytý bazén. Téměř současně s ním byl vybudován venkovní 25m bazén, situovaný mezi „starým“ a „novým“ bazénem. Obě budovy jsou dnes propojeny krčkem. Nová budova velkého bazénu však poněkud zastínila původní "pětadvacítku", kde se v současnosti nachází, kromě bazénu, fitness studio a Nekky baby club. V bazénové hale zůstaly zachovány tribuny pro diváky a ochozy pro odpočinek plavců. (Kouba, 2008)

V roce 2000 proběhly úpravy bazénové vany, bylo vybudováno WC pro postižené, proběhly úpravy nezbytné pro umístění generátoru ozónu, výměna filtračního zařízení apod. V tom samém roce bylo dokončeno i parkoviště na východní straně objektu. (Kouba, 2008)

O rok později, v roce 2001, byly zlínské Zimní lázně prohlášeny Ministerstvem kultury ČR kulturní památkou. Objekt se navíc nachází na území městské památkové zóny Zlín, která byla vyhlášena v roce 1990. (Kouba, 2008)

V současné době je tedy areál Městských lázní Zlín tvořen komplexem dvou budov krytých bazénů a mezi nimi ležícím 25m venkovním bazénem. Do obou budov je možný bezbariérový přístup.

Od roku 2012 funguje v lázních nový **elektronický vstupní systém**, který nahradil již nemoderní visací zámky s klíčem na gumovém náramku. Nyní si zákazník ihned po odbavení na pokladně zapne na ruku čipový náramek, který vypadá jako hodinky. Čipové náramky slouží také k uzamknutí a odemknutí šatních skříněk. Díky zavedení nového systému byly šatny kompletně zrekonstruovány a zmodernizovány.

V prostorách společných šaten (mezi vstupem do ženských a mužských sprch) a také u bazénu jsou umístěny tzv. INFO terminály, které po přiložení náramku informují zákazníka o čísle jeho šatní skřínky a také o zbývajícím čase pobytu v bazénu.

Každý návštěvník lázní se může stát tzv. **abonentem**. Abonent je pravidelný návštěvník lázní Zlín a koupališť Panorama a Zelené. Abonentem se stane po zakoupení čipového náramku v hodnotě 160 Kč a vložení základního vkladu v minimální výši 300 Kč. Dle platného ceníku je každému abonentovi přičten 10 % nebo 20 % bonus k vkladu a to dle výše vložené částky. Výhodou abonentního náramku je že, zákazník není limitován časem jako v případě jednorázového vstupu a může se zdržet, jak dlouho chce. Další výhodou je například možnost využití bonusového programu některých zdravotních pojišťoven (příspěvky na sportovní aktivity), jelikož proplacenou částku lze načíst pouze na abonentní náramek. To samé platí i v případě zakoupení dárkového poukazu, který bez abonentního náramku nelze uplatnit.

Abonentí jsou barevně rozlišeni. Dospělí obdrží **modrý** a děti 6-15 let, ZTP, ZTP/P a senioři nad 65 let **žlutý čipový náramek**. Zakoupený náramek je také možné zdarma zakódovat proti zneužití v případě ztráty.

V roce 2014 proběhla rozsáhlá **rekonstrukce budovy 25m bazénu**, v rámci které došlo ke statickému zajištění nosných konstrukcí budovy i dna bazénu. Dále proběhlo zateplení budovy a vyzdění novými cihlami, které byly dělány speciálně pro tuto budovu, vzhledem k jejímu památkovému charakteru. Došlo i na výměnu prosklených stěn, vnitřních

i vnějších. Na objektu je dnes i nová střecha a omítky v původní barvě. Vše proběhlo se souhlasem Národního památkového ústavu. V budově 50m bazénu proběhla kompletní **rekonstrukce** již 30 let staré **sauny**. Novou tvář dostala i pokladna ve vstupní hale budovy. (Matoušek, 2014)

Do budoucna jsou v plánu další investice do budovy 25m bazénu, tentokrát by se mělo jednat o rekonstrukci interiéru (sprch, toalet a šaten). (Dvořák, 2015)

## **2.4 Nabídka služeb**

### **2.4.1 Bazény**

Dnes jsou návštěvníkům areálu Městských lázní k dispozici celkem čtyři bazény. Velký 50m bazén, menší 25m bazén, nacházející se v původní části komplexu, dětský bazén pro nejmenší a venkovní, taktéž 25m bazén.

#### **a) 50m bazén**

Největší bazén v komplexu je hluboký 1,4–1,6 m a teplota vody je zde udržována přibližně na 26,5 °C. Bazén je pro veřejnost otevřen od pondělí do pátku od 6:00 do 21:00 hodin. O víkendu od 9:00 do 20:00 hodin. 50m bazén má osm drah na délku a 20 drah na šířku. V určených časech jsou jednotlivé dráhy pronajaty. Provozovatel bazénů má právo na případné změny v pronájmu drah, avšak vliv má také radnice, která stanovuje minimální počet drah, které musí být pro veřejnost volné jak v dopoledních, tak i odpoledních hodinách. Aktuální stav v bazénu (zaplněnost bazénu apod.) vidí zákazníci on-line na obrazovce, umístěné ve vstupní hale.

Městské lázně Zlín jsou jediné zařízení tohoto typu v celém Zlínském kraji, které má k dispozici krytý bazén těchto rozměrů. Jsou tím výjimečné a je to jejich konkurenční výhoda. Díky tomu jsou také častými organizátory Mistrovství České republiky v plavání. V celé České republice je 50m bazénů jen několik. V podobných zařízeních se lze běžně setkat s bazénem o maximální délce 25 metrů.

#### **b) 25m bazén**

Bazén nacházející se v původní, starší části výstavby, je většinu týdne pronajat a pro veřejnost je proto uzavřen. K dispozici je pouze o víkendech od 9:00 do 19:00. Bazén je pronajímán zejména sportovním klubům a plaveckým školám. Hloubka v bazénu je od 1,1 do 3,8 metrů a teplota vody je stejná jako v 50m bazénu, tedy okolo 26,5 °C.

### c) Dětský bazén

Bazén určen pro děti do 10 let a je umístěný v budově 50m bazénu. Teplota v něm se udržuje na 28,5 °C. Hluboký je pouze 0,4–0,9 metru. Provozní doba je zde více rozčleněna, jelikož je pronajímán, nejčastěji školám. Po většinu dní v týdnu je proto otevřen pouze v odpoledních hodinách. Pro veřejnost je nejdéle otevřen o víkendu od 9:00 do 19:00 hodin. K bazénu náleží vlastní sprchy, šatna i sociální zařízení.

### d) Venkovní bazén

Je umístěn, jak již bylo uvedeno, mezi budovami krytých bazénů a je v provozu zejména v letních měsících, v závislosti na počasí. Kolem bazénu je místo pro lehátka, skluzavka, sprchy a také dětské brouzdaliště. V loňském roce byl po dobu rekonstrukce budovy 25m bazénu z bezpečnostních důvodů mimo provoz.

Návštěvníci mohou denně sledovat aktuální leták umístěný na webových stránkách lázní, kde jsou uvedeny všechny případné změny v provozní době všech bazénů. V některých dnech může ve výjimečných případech dojít k snížení či naopak k navýšení hodin pro veřejnost, např. při odhlášeném pronájmu.

Mimo areál lázní Zlín provozuje společnost STEZA Zlín ještě **dvě venkovní koupaliště**, nacházející se v centru města.

### e) Koupaliště Zelené

Nachází se v klidné části města Zlín, blízko zastávky městské hromadné dopravy. Areál je obklopen zelení a travnatými plochami, díky čemuž bylo zřejmě také pojmenováno „Zelené“. Provoz zde byl oficiálně zahájen v roce 2002. Koupaliště sloužilo obyvatelům Zlína již o mnoho let dříve, avšak ne v podobě, jakou má dnes. Později prošlo rozsáhlou rekonstrukcí a po jejím dokončení, v roce 2004, bylo znovu otevřeno. V areálu je pro návštěvníky připraveno celkem pět bazénů, z nichž největší je 25m plavecký bazén. Další, jeden z nejvyužívanějších bazénů, je relaxační. Pro rodiny s malými dětmi jsou určeny dva dětské bazénky. Pro uvolnění je k dispozici whirlpool bazének. Díky rozsáhlé modernizaci je zde také tobogán, velké duo skluzavky a lezecká stěna. Kromě vodních atrakcí mohou návštěvníci využít stolní tenis, badminton, bufet nebo restauraci, která je umístěna v budově sportovní haly, hned vedle koupaliště.

## f) Koupaliště Panorama

Nové moderní koupaliště bylo otevřeno v roce 2011 na sídlišti Jižní Svahy ve Zlíně. Areál nabízí čtyři bazény (25m plavecký bazén, dojezdový bazén, relaxační bazén s masážními hlavicemi a dětský bazén), skluzavky, tobogán, vodní atrakce a terasy ke slunění. Pro návštěvníky je samozřejmě k dispozici bufet. Koupaliště je, vzhledem k jeho lokalizaci, velmi dobře dostupné městskou hromadnou dopravou.

### 2.4.2 Doplnkové služby

Kromě výše popsaných plaveckých bazénů a venkovních koupališť nabízí lázně Zlín svým návštěvníkům také velké množství doplňkových služeb, sloužících k relaxaci, odpočinku nebo jen k udržování dobrého zdraví.

K dispozici je kompletně zrekonstruovaná **finská sauna**. Nové moderní prostory nabízejí návštěvníkům saunu, parní kabinu, odpočívárnu, terasu a venkovní ochlazovací bazének. Provoz sauny je v pátek vyhrazen pro ženy a ve čtvrtek pro muže, vždy v době od 8:00 do 20:00 hodin. Zbylé dny v týdnu je sauna společná. Velmi oblíbené jsou **prohřívací parní kabiny**, které jsou umístěny v prostorách dámských i pánských sprch v budově 50m bazénu. Dospělí mohou navštěvovat **kurzy plavání**, kde je možno zvolit si kurz dle individuálních schopností každého zákazníka. V nabídce je kurz pro neplavce, mírně pokročilé a pokročilé, který je pořádán vždy v malém kolektivu lidí, při uzavřeném bazénu. Návštěvníci, zejména pak ženy, mohou využít nejrůznější **masáže** nebo služeb **kosmetičky**.

V areálu lázní Zlín je také mnoho služeb, které nezajišťuje přímo společnost STEZA Zlín, tzn., že jejich provozovatelé jsou zde pouze v nájmu. Patří mezi ně například **NEKKY baby club**, který navštěvují zejména maminky s malými dětmi a kojenci a v nabídce je také plavání a cvičení pro těhotné ženy. **Zlínský plavecký klub** nabízí základní výuku plavání pro děti ve věku 5–8 let a slouží i jako příprava pro sportovní třídy a kondiční plavání. **Plavecký klub Zlín** pro děti 4–14 let, sportovní třídy plavání a vrcholové sportovní plavání pro mládež. Klub **TZP NEMO Zlín**, který se zabývá především ploutvovým plaváním (tzv. finswimmingem), potápěním a plaváním. **Plavecká škola Zlín**, jejímž hlavním posláním je výuka plavání žáků 2. a 3. tříd základních škol v okrese Zlín. Firma **OCEAN PRO**, která nabízí potápěčské a freedivingové kurzy pro dospělé i děti a také vlastní kamenný obchod s plaveckými potřebami, umístěný ve vstupní hale budovy 50m bazénu.



Kromě plavání a výše zmíněných aktivit mohou zákazníci navštěvovat **fitness - Sport studio Zlín** v budově 25m bazénu či **spinning – Mad Jack Spinning centrum** v budově 50m bazénu. Občerstvení pro návštěvníky Městských lázní zajišťuje **bistro**, umístěné ve vstupní hale 50m bazénu. Zákazníkům nabízí nejrůznější bagety, obložené chlebíčky, sladké i slané pečivo, pochutiny, kávu, čaj apod. V prostorách lázní mohou návštěvníci využít také bezplatné Wi-Fi připojení k internetu.

## **2.5 Analýza mezoprostředí**

Úspěch firmy není jen důsledkem její činnosti, ale závisí i na dalších činitelích, kteří se nacházejí v jejím bezprostředním okolí. Síly blízko společnosti zahrnují zákazníky, dodavatele, zprostředkovatele, konkurenci a veřejnost. Jednotlivé komponenty mají bezprostřední vliv na možnost firmy realizovat svou hlavní funkci, kterou je uspokojení potřeb zákazníků. (Jakubíková, 2012)

### **2.5.1 Zákazníci**

Zákazníci tvoří základ úspěšného podnikání a jsou jedním z nejdůležitějších faktorů mikroprostředí (Jakubíková, 2012). Zákazníky Městských lázní Zlín tvoří jednotlivci, rodiny s dětmi, školy, plavecké kluby i firmy.

Věkové složení návštěvníků lázní je různorodé, jelikož plavání mohou provozovat lidé všech věkových kategorií, nicméně je pozorovatelná lehká převaha seniorů, zejména v dopoledních hodinách. Co se týká pohlaví, je poměr mužů a žen celkem vyrovnaný, avšak u některých nabízených služeb, jako je spinning, kosmetika či masáže, je patrný větší zájem zákazníků ženského pohlaví.

### **2.5.2 Dodavatelé**

Dodavatelé jsou firmy nebo jednotlivci, kteří nabízejí firmě zdroje nutné pro její činnost a často poskytují zdroje také konkurenci (Jakubíková, 2012).

Hlavními dodavateli společnosti STEZA Zlín, provozovatele Městských lázní Zlín, jsou firmy zabývající se bazénovou chemií. Významným dodavatelem chloru je společnost GHC Invest. Čistící, úklidovou a dezinfekční chemii dodávají firmy Sypera, s.r.o, Domosa Zlín, s.r.o., plzeňská firma Viamera CZ, s.r.o. aj. Významným partnerem je také společnost Centroprojekt Group a.s., která zajišťuje měřicí zařízení a bazénové technologie, včetně kompletního servisu. Dodavatelem vody je v současnosti firma Veolia voda Česká republika,

a.s. – Moravská vodárenská a.s. Zlín. Čipový vstupní systém (turnikety) má na starost společnost Cominfo, a.s., významný světový dodavatel vstupenkových systémů pro aquaparky či fitness centra. Firemní informační systém obstarala firma Esko Zlín. Občerstvení pro návštěvníky bufetu zajišťují firmy Penam, a.s., Boner, spol. s r.o., cukrovinky Holešov či Lesko s.r.o. – velkoobchod nápojů.

### **2.5.3 Zprostředkovatelé**

Patří sem firmy, které pomáhají firmě s propagací, prodejem či distribucí. Do tohoto okruhu lze zařadit distribuční mezičlánky (prostředníci, zprostředkovatelé), logistické firmy, marketingové agentury, reklamní agentury, mediální společnosti, finanční instituce (banky, pojišťovny, úvěrové společnosti aj.) a další firmy. (Jakubíková, 2012)

V oblasti propagace, konkrétně webové prezentace, spolupracuje STEZA Zlín se společností Sophics, spol. s r.o., která spravuje jejich webové stránky. Grafický návrh webu zpracovala agentura Skill production. Co se týká finančních zprostředkovatelů, společnost zatím spolupracuje pouze s pojišťovnami, jelikož pojištění je uloženo ze zákona. Naopak služeb bank a podobných institucí zatím nevyužila. Firma nesplácí žádné úvěry. Jak již bylo zmíněno, vlastníkem společnosti je město Zlín, tudíž jeden z hlavních zdrojů financování tvoří provozní dotace.

### **2.5.4 Konkurence**

Spádovou oblastí Městských lázní Zlín je Zlínský kraj, který je rozdělen na čtyři okresy: Zlín, Vsetín, Kroměříž a Uherské Hradiště, což bylo hlavním východiskem při určování konkurence. Konkurence byla dále definována na základě kritéria, kterým je maximální vzdálenost 35 kilometrů od Městských lázní Zlín, tedy předpokládá se méně než hodina cesty autem.

Vzhledem k celkovému charakteru zkoumaného zařízení a nabídce doplňkových služeb, lze za největší a zároveň nejbližší konkurenty v rámci celé spádové oblasti považovat Plovárnu Luhačovice, Městské lázně Vsetín a krytý plavecký bazén v Kroměříži. Nutné je však podotknout, že žádné z konkurenčních zařízení nevlastní 50m krytý bazén, což je pro Městské lázně Zlín významným diferencujícím faktorem.

#### **a) Městská plovárna Luhačovice**

Město Luhačovice je od města Zlín vzdáleno přibližně 22 kilometrů. Plovárna v Luhačovicích není zařízení typu klasického aquaparku s tobogány a skluzavkami, ale svým

návštěvníkům nabízí kromě **25m plaveckého bazénu** se čtyřmi drahami také **zážitkový bazén** se skákacím zálivem, chrliči, masážními tryskami, lehátky, bublery a divokou řekou. **Pro děti** je k dispozici **malý bazének**. Dospělí si naopak mohou odpočinout ve **vířivce** pro 10 osob. Vše je doplněno parní komorou a lehátky pro plnou relaxaci. Plovárna nabízí plavání pro batolata (baby plavání) a každou středu speciálně také pro seniory. Mimo to a další aktivity mohou zákazníci navštěvovat lekce aquaerobiku. Bazénovou halu doplňují sluníční terasy, využívané zejména v letních měsících. Ve vstupní hale se nachází bufet, návštěvníci mohou využít bezplatné wifi připojení na internet a přístup do budovy je bezbariérový. K parkování slouží parkoviště situované před vstupem do budovy. (Plovárna Luhačovice, [2010])

Teplota vody v dětském bazénu se pohybuje okolo 34 °C, což je o celé 3,5 stupně více, než v případě lázní ve Zlíně. 25m plavecký bazén je vyhřátý na 27,5 °C, což je také více, než ve zlínském, zážitkový bazén na 32 °C a whirlpool má okolo 35 stupňů Celsia. Ve srovnání s teplotou vody v Městských lázních Zlín je tedy voda v bazénech celkově teplejší, což může být některými zákazníky vnímáno pozitivně. (Plovárna Luhačovice, [2010])

Co se týká vstupného, nabízí Plovárna Luhačovice kromě jednorázového vstupu také rodinné vstupenky a slevy pro studenty, mládež do 15 let a seniory. Plovárna využívá taktéž čipový systém, fungující na stejném principu, jako je tomu v případě lázní Zlín. To znamená, že pravidelní návštěvníci si mohou zakoupit čipové hodinky a využít 10% slevu proti běžnému vstupnému. Cena čipových hodinek je 150 Kč a minimální výše prvního nabití je 300 Kč. Kromě náramku nabízí také „kreditní banku“ v podobě karty, kterou zákazník nabije určitou částkou (1000 Kč, 2000 Kč a 3000 Kč) a na rozdíl od abonenta (majitele čipového náramku), nahlásí u pokladny, na jak dlouho se jde koupat a za kolik lidí platí. Je tedy možné jít s celou rodinou. (Plovárna Luhačovice, [2010])

## **b) Městské lázně Vsetín**

Vsetín je od města Zlín vzdálen cca 34 kilometrů. Městské lázně ve Vsetíně provozují kryté bazény, jeden venkovní bazén a koupaliště. V areálu lázní je zákazníkům k dispozici kromě **25m plaveckého bazénu**, tobogán o délce 98 metrů, dětské brouzdaliště, **whirlpool**, **relaxační bazén** s podvodní masážní lavicí, **dětský bazén s atrakcí**, **venkovní bazén** s přírodním relaxačním areálem či infrakabina. Do budovy lázní je zajištěn bezbariérový přístup. Provozní doba krytého bazénu z hlediska uživatelů služeb je rozdělena podobně, jako ve zlínských lázních, na plavání pro veřejnost, včetně kondičního plavání a na dobu, v níž se

bazén pronajímá organizacím. Rozvrh bazénu pro konkrétní den je pravidelně aktualizován na nástěnce u vchodu do budovy Městských lázní a na webových stránkách. (Vsetínská sportovní, [2015])

Součástí lázní je také **wellness**, které zahrnuje saunu (finská sauna s aromaterapií a parní lázeň), vodoléčebné procedury (perličkové koupele, bylinkové koupele, podvodní masáže), solární louku, suché uhličité koupele a lymfatické masáže. Vše je návštěvníkům k dispozici dle provozní doby. Provoz saun je rozdělen dle pohlaví, nicméně ve srovnání s Městskými lázněmi ve Zlíně je více dní v týdnu věnováno mužům (úterý, čtvrtek, sobota) a ženám (středa, pátek) odděleně a pouze v neděli je sauna společná. (Vsetínská sportovní, [2015])

Venkovní koupaliště, nacházející se mimo areál lázní, má k dispozici víceúčelový 25m bazén a dětský bazén s atrakcemi. Součástí areálu je objekt se sociálním zázemím rozděleným pro muže a pro ženy. Návštěvníci mohou využít bufet. Dále je v areálu umístěno víceúčelové sportovní hřiště, několik fitness prvků pro dospělé a dětské houpačky. (Vsetínská sportovní, [2015]))

Podobně jako plovárna v Luhačovicích nabízejí Městské lázně Vsetín pro své zákazníky rodinné vstupenky, permanentky na 10 vstupů se slevou pro seniory a pro děti do 15 let. Děti ve věku 1–3 let mají vstup zdarma. Pro pravidelné návštěvníky jsou k dispozici měsíční, čtvrtletní či roční balíčky, tzv. časové vstupné, na plavání nebo saunu a měsíční a čtvrtletní na ostatní aktivity. Slabou stránkou je zastaralý vstupní systém, jelikož lázně ve Vsetíně ještě nepřešly na čipy a stále využívají zámky s klíčem, při jejichž obdržení platí zákazník vratnou zálohu 100 Kč. (Vsetínská sportovní, [2015])

### c) **Krytý plavecký bazén Kroměříž**

Město Kroměříž je od Zlína vzdáleno necelých 30 kilometrů. Kroměřížský plavecký bazén nabízí svým návštěvníkům **bazén** o délce **25 metrů** a rovněž **malý bazén**, který slouží pro výuku plavání, malé děti, seniory či zdravotně postižené. Kromě bazénu nabízí **doplňkové služby**, jako solárium, masáže, saunu, fitness centrum a řadu dalších aktivit. Klasická sauna je rozdělena na dny pro muže a ženy, v pátek a v sobotu je sauna společná a jeden den v týdnu je saunování pro páry. Parní sauny jsou k dispozici ve sprchách plaveckého bazénu. V pánské i dámské sprše je k dispozici jedna parní komora. Bazény slouží stejně jako v případě konkurenčních zařízení k pronájmům, zejména základním školám.

Mimo to slouží především k plavání veřejnosti, v nabídce jsou i kurzy pro děti a plavání důchodců. (Sportovní zařízení města Kroměříže, [2015])

Návštěvníci si mohou zakoupit jednotlivé vstupné na bazén či doplňkové služby, nebo využít možnosti permanentek na 10 vstupů (platnost 6 měsíců) či 20 vstupů (platnost jeden rok), které mohou vyčerpat i mimo areál plaveckého bazénu, např. na zimním stadionu nebo koupališti Bajda v Kroměříži. (Sportovní zařízení města Kroměříže, [2015])

Za nepřímou konkurenci lze považovat **aquapark Delfín v Uherském Brodě** a **Aquapark Uherské Hradiště**. Nepřímou proto, že mají spíše charakter zábavních center a primárním důvodem jejich návštěvy je zábava. Uspokojují tedy trochu jiné potřeby, než je tomu v případě Městských lázní Zlín.

### 2.5.5 Veřejnost

Veřejnost zahrnuje osoby a organizace, které mají bez jakékoliv obchodní vazby s konkrétní firmou nebo jejím trhem vliv na uskutečňování jejích cílů. V poslední době je znatelný nárůst vlivu sociálních komunit. Pro firmu je tedy důležité, aby uskutečňovala kroky, směřující k vytváření vztahů se svou veřejností v okolí. Každá firma čelí několika důležitým skupinám veřejnosti. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011)

Veřejnost, v případě Městských lázní Zlín, tvoří zejména zaměstnanci, tzv. vnitřní veřejnost, finanční veřejnost, tzn. pojišťovny aj., jednatele společnosti, město, stát, všeobecná občanská veřejnost (občané), různé společenské a politické skupiny, dodavatelé, konkurence a samozřejmě zákazníci.

## 2.6 Analýza makroprostředí

Makroprostředí je obvykle rozděleno na demografické, ekonomické, politicko-právní, technologické, společensko-kulturní a přírodní prostředí. Každé z nich je podrobněji popsáno v následujících subkapitolách.

### 2.6.1 Demografické prostředí

Počet obyvatel České republiky se v posledních letech příliš neměnil a dalo by se říci, že stagnuje. Mění se pouze složení obyvatelstva dle pohlaví a věkových skupin. Zřetelný je trend stárnutí populace, což potvrzuje i průměrný věk obyvatel Zlínského kraje. Jeho hodnota rostla z 38,4 let (v roce 2000, kdy Zlínský kraj vznikl) na 42 let (v roce 2013). Celkově přibývá obyvatel poproduktivního věku a roste zejména počet seniorů nad 65 let.

Oproti tomu zastoupení dětské složky (0 –14 let) postupně klesá. (Český statistický úřad, 2014a; Český statistický úřad, 2014b)

Zlínský kraj je na 11. místě v rámci České republiky, co do rozlohy v km<sup>2</sup>, avšak co do hustoty obyvatelstva (148,3 osob/km<sup>2</sup>) je pátým nejlidnatějším. Celkový počet obyvatel kraje v posledních několika letech klesal a to jak díky migračnímu úbytku, tak i přirozenému úbytku. V současné době zde žije 585 583 obyvatel. Zlínský kraj je tvořen celkem čtyřmi okresy: Zlín, Uherské Hradiště, Kroměříž a Vsetín. Vývoj počtu obyvatel v jednotlivých okresech se příliš neliší od krajského. Dle statistických údajů za rok 2013 byl největší pokles zaznamenán ve Zlínském okrese. (Český statistický úřad, 2014d)

Na základě uvedeného demografického vývoje by bylo do budoucna vhodné zvážit zaměření nabídky služeb Městských lázní ve Zlíně více na seniory, kteří již v současnosti tvoří jednu z nejpočetnějších skupin návštěvníků.

### **2.6.2 Ekonomické prostředí**

Z ekonomického hlediska ovlivňuje společnost především inflace a také situace na trhu práce, zejména míra nezaměstnanosti, která rozhoduje o tom, zda budou mít lidé dostatek finančních prostředků na zábavu a volný čas, a mohou tak Městské lázně ve Zlíně navštívit.

Vývoj ekonomiky lze v současné době označit za pozitivní. Ve srovnání s rokem předcházejícím je patrné, že v roce 2014 ekonomika České republiky překonala období recese, i když růst hrubého domácího produktu (HDP) nebyl nijak skokový. Makroekonomické prostředí však bylo celkově stabilizováno. (Český statistický úřad, 2014c)

Zlínský kraj se v tvorbě HDP řadí na 7. místo mezi kraji v ČR. HDP na obyvatele v kraji od roku 2010 roste. V roce 2013 dosáhla celková hodnota HDP 193 226 mil. Kč a průměrná hodnota HDP na jednoho obyvatele kraje činila 329 403 Kč. Podíl HDP na ČR tvořil 4,7 %. (Český statistický úřad, 2014a)

Inflace, definována jako nárůst všeobecné cenové hladiny zboží a služeb v ekonomice v určitém časovém období, je jedním z faktorů, který významně ovlivňuje spotřebitelské chování a tím pádem i lázně Zlín. Průměrná roční míra inflace za rok 2014 činila 0,4 %. Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného indexu spotřebitelských cen za posledních 12 měsíců proti průměru předchozích 12 měsíců činila v lednu 2015 celkem 0,3 %. (Český statistický úřad, 2015b)

Celkové ekonomické oživení ovlivnilo velmi pozitivně situaci na trhu práce. Vývoj trhu práce v roce 2014 byl tedy velmi příznivý. Vzrostla zaměstnanost při pokračujícím poklesu míry nezaměstnanosti. (Český statistický úřad, 2014c) Obecná míra nezaměstnanosti v České republice činila v 1. čtvrtletí roku 2014 6,8 % a ve 4. čtvrtletí stejného roku 5,7 %. Míra zaměstnanosti vzrostla z 55,1 % na 56,2 %. (Český statistický úřad, 2015c)

Ve Zlínském kraji činil počet nezaměstnaných v roce 2013 celkem 7,62 % a v roce 2014 klesl na 6,9 %. Celkově tedy nezaměstnanost v kraji oproti předchozímu roku klesla. Ke konci roku 2014 však byl podíl nezaměstnaných již 7,36 %. (Český statistický úřad, 2015a) Dle aktuálních informací k 31. lednu 2015 činil podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ve věku 15 až 64 let 7,57 %, je zde tedy patrný mírný nárůst nezaměstnanosti v kraji, což by mohlo negativně ovlivnit návštěvnost lázní.

Průměrná měsíční mzda pracovníka ve Zlínském kraji činila v 1. až 3. čtvrtletí roku 2014 celkem 22 137 Kč. I přesto, že průměrná mzda v kraji meziročně rostla nejrychleji ze všech krajů, tedy o 3,3 %, zůstává druhou nejnižší mezi kraji ČR. (Český statistický úřad, 2015a)

Výdaje domácností na služby měly v letech 2006-2013 rostoucí trend, dle posledních dostupných údajů. Průměrná roční částka za osobu a rok, vydaná na rekreaci a kulturu, se zvýšila z 9 925 Kč v roce 2006 na 11 225 Kč. Za zdraví domácnosti také celkově více utrácely. (Český statistický úřad, 2014e)

### **2.6.3 Právní a politické prostředí**

STEZA Zlín je právnickou osobou zapsanou v obchodním rejstříku a její právní forma podnikání je Společnost s ručením omezeným (spol. s r.o.). Předmětem podnikání, dle veřejného výpisu z obchodního rejstříku, je poskytování tělovýchovných služeb, masérské, rekondiční a regenerační služby (Ministerstvo spravedlnosti ČR, © 2012-2014a). Jako obchodní společnost se samozřejmě musí řídit zákonem o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), dále občanským a trestním zákoníkem. Mimo to musí jako každá společnost dodržovat všechny obecně platné předpisy v oblasti účetnictví, daní či pracovního práva.

Jako provozovatel Městských lázní se musí společnost STEZA Zlín řídit všemi platnými hygienickými a bezpečnostními předpisy souvisejícími s provozem tohoto typu zařízení. S členstvím České republiky v Evropské unii navíc došlo ke zpřísnění hygienických

norem. Společnost se musí taktéž řídit normami, jako je např. technická norma vodního hospodářství TNV 94 0920-1 Bezpečnost bazénů, koupališť a aquaparků - Personální zajištění bezpečnosti návštěvníků. Mezi hlavní právní předpisy upravující provoz tohoto zařízení patří:

- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, včetně prováděcí vyhlášky k tomuto zákonu č. 238/2011 Sb., o stanovení hygienických požadavků na koupaliště, sauny a hygienické limity písku v pískovištích venkovních hracích ploch,
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících předpisů, ve znění pozdějších předpisů,
- Vyhláška č. 398/2009 Sb., o obecných technických požadavcích zabezpečujících bezbariérové užívání staveb.

Na provoz zařízení působí také politická situace v kraji, jelikož 100% vlastníkem Městských lázní je město Zlín. Fungování lázní je proto ve velké míře závislé na výsledcích voleb do zastupitelstva, které je voleno každé čtyři roky, což má vliv i na složení valné hromady, nejvyššího orgánu společnosti. Dalšími působícími faktory jsou samozřejmě politický systém České republiky, celková politická stabilita v zemi, vládnoucí politická strana, korupce apod.

Vzhledem k umístění chráněné budovy 25m bazénu na území městské památkové zóny je společnost STEZA Zlín pod trvalým dohledem památkářů a veškeré stavební úpravy musí být konzultovány a schváleny Národním památkovým ústavem.

#### **2.6.4 Technologické prostředí**

Technologické prostředí výrazně ovlivňuje životy lidí a činnost firem. Každá nová technologie způsobuje zánik doposud používaných technologií. Technologické prostředí zahrnuje faktory, které vyvíjejí nové technologie, a tím i nové produkty a nové příležitosti na trhu. (Jakubíková, 2012)

Kozel (2006) označuje toto prostředí za inovační, jelikož právě nové technologie, ale i každodenní drobné inovace a zlepšení, přinášejí nové příležitosti pro výrobu a služby a pomáhají uspokojovat nové potřeby, které si často lidé ani neuvědomují.

Z technologického prostředí ovlivňují Městské lázně Zlín zejména informační technologie. Díky neustálému vývoji v této oblasti přešly lázně před třemi lety na elektronický čipový systém, který je podrobněji popsán v podkapitole 2.3. Kromě komunikačních a informačních technologií lázně bezpochyby ovlivňují zejména technologie



úpravy vody, které jdou taktéž dopředu a společnost STEZA Zlín, jakožto provozovatel tohoto zařízení, je musí sledovat a přizpůsobovat se jim.

### **2.6.5 Sociálně-kulturní prostředí**

Vlivy sociálního a kulturního prostředí mají významný vliv na celkový charakter spotřebního chování, především poptávku, motivaci ke spotřebě apod. Díky sociálním médiím a bleskové komunikaci se velmi rychle šíří informace. Lidé sledují, co je právě „IN“ (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011). Roste vzdělanost, což může mít za následek zvýšenou úroveň příjmů. To by mohlo znamenat větší výdaje lidí na volnočasové aktivity, jako je například plavání či jiné sporty. S rostoucí úrovní vzdělanosti se pojí i větší zájem lidí o zdravý životní styl. Jedná se především o bio spotřebitele, návštěvníky posiloven, fitness center a jiných sportovních zařízení, kteří si za služby a produkty rádi připlatí (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011). Tento trend může pozitivně ovlivnit návštěvnost a chování zákazníků Městských lázní Zlín.

### **2.6.6 Přírodní prostředí**

Přírodní zdroje mají stále větší vliv na rozhodování firem. Přírodní prostředí celkově vytváří potenciál podnikání, vymezuje a omezuje podnikatelské prostředí. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011) Hlavními trendy v posledních letech jsou zejména zpříšňování ekologických norem. Z toho důvodu i lázně Zlín používají například ekologicky nezávadné čisticí prostředky pro úklid sociálního zázemí apod. Celkově se také zvyšují ceny energií, což má vliv na náklady. Rostoucí obavy z nedostatku surovin nejsou pro Městské lázně faktorem bezprostředně ovlivňujícím jejich provoz. Naopak změny klimatických podmínek, například výkyvy počasí, mají na fungování Městských lázní a zejména venkovních koupališť značný vliv, ve smyslu zvýšené návštěvnosti krytých bazénů a nižší návštěvnosti venkovních koupališť, v případě nepříznivého počasí a naopak.

### 3 Teoretická východiska měření spokojenosti zákazníků

Tato kapitola shrnuje veškeré teoretické poznatky k tématu diplomové práce a vytváří tak základnu pro analytickou část. Nejprve stručně popisuje marketing služeb, jelikož společnost STEZA Zlín je provozovatelem zařízení poskytujícího služby. Další podkapitola má za cíl přiblížit čtenáři pojem zákazník a zdůraznit jeho význam pro organizaci, zejména pro tu poskytující služby, kde hraje zákazník významnou roli, jelikož je součástí poskytované služby od začátku až do konce. Je proto důležité si zákazníky hýčkat a snažit se je udržet. S tím souvisí pojem spokojenost zákazníků, který je nejprve stručně definován, dále jsou uvedena kritéria spokojenosti z pohledu zákazníků. V závěru kapitoly je pozornost soustředěna na výzkum spokojenosti zákazníků, který je pro tuto práci stěžejní.

#### 3.1 Marketing služeb

Dle Vašíkové (2014) jsou služby samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které slouží k uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. Je-li však jeho užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží.

Kotler a Keller (2013) definují službu jako úkon nebo výkon, který jedna strana poskytuje straně druhé a který je ve své podstatě nehmotatelný a nezakládá žádná vlastnická práva. Její výroba může, ale nemusí být vázána na fyzický výrobek.

K rozlišení vlastností zboží a služeb se používá větší počet vlastností. Vašíková (2014) definuje pět nejběžnějších charakteristik služeb, kam patří:

- nehmotnost (nehmatatelnost),
- neoddělitelnost,
- heterogenita (proměnlivost),
- zničitelnost (pomíjivost)
- a nemožnost službu vlastnit.

**Nehmotnost (nehmatatelnost)** je nejcharakterističtější vlastností služeb, od níž se odvíjejí další vlastnosti (Vašíková, 2014). Službu nelze na rozdíl od fyzických výrobků prohlédnout, osahat, poslechnout nebo očíhat předtím, než se spotřebitel odhodlá k jejímu pořízení (Kotler a Keller, 2013).

**Neoddělitelnost** vyjadřuje nemožnost oddělit od sebe spotřebu služby a její produkci. Jedná se o další typickou vlastnost služeb. Poskytovatel a zákazník se musí setkat v místě a v čase tak, aby výhoda získaná poskytnutím služby mohla být realizována. V případě koupě služby je její neoddělitelnost od produkce a nutnost přítomnosti zákazníka v průběhu poskytování služby příčinou zvýšeného vlivu na vnímání celkové kvality služby. Často i malá změna v průběhu poskytování služeb má vliv na to, jak zákazník vnímá výsledný efekt. (Vašítková, 2014)

**Heterogenita (proměnlivost)** služeb souvisí se standardem kvality služeb. V okamžiku poskytování služby jsou přítomni lidé, zákazníci a poskytovatelé služby a jejich chování nelze vždy předvídat, v případě zákazníků je dokonce obtížné stanovit určité normy chování. Heterogenita může způsobit, že zákazník nemusí vždy obdržet totožnou kvalitu služby, musí si vybrat mezi konkurujícími si produkty a musí se často podrobit pravidlům pro poskytování služeb, aby byla zachována konzistence její kvality (Vašítková, 2014). Kvalita služeb tedy velmi závisí na tom, kdo ji poskytuje, kdy, kde a komu. Pro zvýšení kontroly kvality mohou firmy poskytující služby provádět tři kroky. Mohou investovat do optimálních procesů výběru a školení zaměstnanců, standardizovat proces poskytování služby napříč organizací a monitorovat spokojenost zákazníků. (Kotler a Keller, 2013)

**Zničitelnost (pomíjivost)** se odvíjí od nemožnosti služby skladovat, uchovávat, znovu prodávat či vracet. Pro daný okamžik jsou ztracené, zničené. Neznamena to však, že špatnou službu nelze reklamovat. Zničitelnost je však příčinou toho, že zákazník může mít s reklamací služby potíže. (Vašítková, 2014)

**Nemožnost vlastnit službu** má souvislost s její nehmotností a zničitelností. Při nákupu zboží přechází na zákazníka vlastnické právo dané zboží vlastnit, nicméně při poskytování služby nezískává zákazník žádné vlastnictví. Místo toho nabízí zprostředkovatel služby pouze právo k poskytnutí služby. (Vašítková, 2014)

### **3.2 Zákazník jako součást organizace**

*„Pojem zákazník zahrnuje širokou škálu osob s různými společnými či unikátními potřebami, chováním, očekáváním a způsoby hodnocení“* (Vašítková, 2014, s. 153). Zákazník je pro firmu hlavním motivem definovaných posláních a vizí. Níže je uvedeno několik bodů, které vyjadřují význam zákazníka pro firmu:

- zákazník je hlavním důvodem existence firmy,
- firma je na zákazníkovi závislá (nikoli zákazník na firmě),
- najít zákazníka trvá měsíce, ztratit jej lze během několika vteřin,
- náplní práce firem je zjišťovat potřeby zákazníka,
- firma překračuje očekávání zákazníků, ale nikdy neslibuje více, než je schopna splnit,
- firma trvale hledá cesty, jak zvýšit kvalitu a přidanou hodnotu nabízeného zboží či služby,
- být úspěšný neznamenaá prodat zákazníkovi službu jednou, ale opakovaně,
- je obtížnější zákazníka získat, než si jej udržet. (Vašítková, 2014)

Tradiční marketing předpokládá, že zákazník má pouze roli pasivního příjemce, např. roli spotřebitele. Zákazník je finálním uživatelem výrobku nebo služby a také ten, kdo za ně platí. Jinak řečeno, je zákazník zdrojem veškerého cash flow. (Storbacka a Lehtinen, 2002)

Je stále více obtížné stanovit styčné plochy mezi zákazníkem a společností. Procesy zákazníků a společností jsou obvykle integrované, což umožňuje vznik nových rolí zákazníka. Zákazník může být zároveň spotřebitelem, zdrojem cash flow, výrobním a marketingovým spolupracovníkem, kontrolorem, konzultantem a instruktorem. (Storbacka a Lehtinen, 2002)

Jednou z jasných rolí zákazníka je účast na plánování a realizaci činností v organizaci. U společností, které poskytují služby, se služba neuskuteční, pokud se jí zákazník přímo neúčastní. Proto se marketing služeb liší od ostatních typů marketingové činnosti. (Storbacka a Lehtinen, 2002).

Vztah se zákazníkem lze rozdělit do několika fází, které zahrnují navázání, rozvíjení a ukončení vztahu. Tyto fáze vyžadují využití odlišných prostředků, aby byla hodnota vztahu zvyšována. (Storbacka a Lehtinen, 2002). Poté co se společnosti podaří navázat dobrý vztah se svým zákazníkem, je velice důležité začít pracovat na systematickém rozvíjení tohoto vztahu. Společnosti se přiklánějí k názoru, že jedním z důležitých faktorů, ovlivňující pevnost vztahu, je spokojenost zákazníka. (Storbacka a Lehtinen, 2002).

### **3.3 Spokojenost zákazníka**

Spokojenost zákazníka patří do skupiny nehmotných zdrojů, které jsou rozhodující pro úspěch firmy. Teoreticky vychází spokojenost zákazníka z teorie rozporu, která spočívá ve stanovení představy zákazníka o výrobku nebo službě a následné konfrontaci

s charakteristikami výrobku nebo služby po nákupu. Jestliže skutečnost předčila očekávání, zákazník je spokojen a pokud nedosáhla očekávání, je nespokojen. (Foret a Stávková, 2003)

Pro zákaznický orientovanou společnost je spokojenost zákazníků cílem a marketingovým nástrojem zároveň. Společnosti se dnes musí o spokojenost zákazníka zajímat více, než tomu bylo dříve, neboť v dnešní době digitálních technologií a internetu se dobré i špatné zkušenosti šíří velmi snadno a rychle (Kotler a Keller, 2013). Zákazníci se o svoji zkušenost dělí s ostatními a ovlivňují tak celkovou image firmy nebo instituce, u které zkušenost získali. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011)

### 3.3.1 Definice spokojenosti

Kozel, Mynářová a Svobodová (2011) definují spokojenost jako subjektivní pocit člověka o naplnění jeho očekávání, a ta jsou podmíněna zkušenostmi a informacemi, ale také osobností a prostředím.

Dle Spáčil (2004) může být spokojenost s výrobkem nebo službou vnímána na základě jednotlivých faktorů vedoucích k celkovému výsledku a jako kolektivní dojem z těchto faktorů. Spokojenost je reakce zákazníka s ohledem na míru naplnění jeho potřeb. Je posudkem, jak samotné rysy výrobku či služby naplňují úroveň potřeby.

Kotler a Keller (2013) popisují spokojenost jako pocit potěšení nebo zklamání jedince, vycházející z porovnání skutečného výkonu (nebo výsledku) výrobku či služby s jeho očekáváním. Pokud jim odpovídá, je spokojen a pokud očekávání překoná je vysoce spokojen nebo potěšen. Jestliže však výkon za očekáváním zaostává, výsledkem je nespokojenost.

### 3.3.2 Kritéria spokojenosti

Pojem spokojenost je vždy subjektivní a hodnocení produktů či služeb je velmi individuální záležitost. Nejčastěji lidé míru své spokojenosti poměřují dle vztahu k:

- **vlastním očekáváním** - v případě služeb má každý zákazník jistou představu o tom, jakým způsobem má být služba zprostředkována,
- **předchozím zkušenostem** - mnozí zákazníci mají s poskytováním příslušné služby předchozí konkrétní zkušenost a tuto zkušenost určitým způsobem prožili a zhodnotili, což má zcela jistě vliv na jejich další nákupní rozhodování,
- **ceně** - cena je bezpochyby důležitým faktorem, který spokojenost ovlivňuje a výše ceny znamená pro zákazníka dostupnost či naopak nedostupnost služby,

- **objektivním a všeobecně uznávaným normám či standardům,**
- **uspokojení momentálních potřeb,**
- **určitému problému,**
- **druhým lidem.** (Nový a Petzold, 2006)

Pro posílení klientské vazby a tím i zvýšení spokojenosti zákazníků je bezpodmínečně nutné, aby se podnik lišil od konkurence vynikajícími výrobky či službami. Dobrá orientace na zákazníka, přispívající k trvale vysoké spokojenosti zákazníků, se skládá ze tří pilířů kvality:

- vynikající výrobek (služba),
- dobře fungující organizace,
- a vysoce motivovaní a dobře vyškolení zaměstnanci. (Nový a Petzold, 2006)

Pokud je jeden z těchto pilířů nedostatečný, má to neblahý vliv na celkovou spokojenost zákazníka. Podnik může mít skvělý výrobek či službu, ale pokud má například špatné zaměstnance, zákazník je při výskytu sebemenšího problému nespokojen. Pro vysokou spokojenost je tedy důležité dobré fungování všech tří pilířů. (Nový a Petzold, 2006)

### **3.4 Výzkum spokojenosti zákazníků**

Na trhu se vždy nachází větší množství subjektů, které pozitivně či negativně ovlivňují podnikatelské aktivity a prosperitu firmy. O všech účastnících je důležité mít informace, které jsou získávány výzkumem na jednotlivých trzích. Na trhu je rozlišováno pět základních rolí. Jsou to dodavatelé, konkurenti, prostředníci, veřejnost a především zákazníci. (Foret a Stávková, 2003)

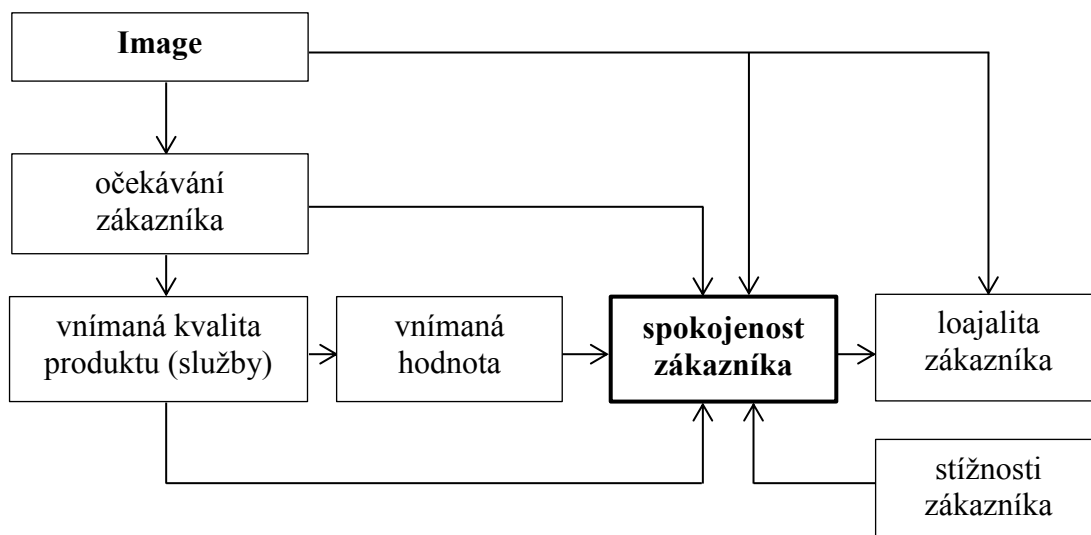
Využití marketingového výzkumu v organizacích poskytujících služby se zaměřuje zejména na výzkum účastníků trhu, výzkum velikosti trhu, segmentační výzkum, výzkum potřeb, výzkum vnímání a výzkum nástrojů marketingového mixu. (Vašítková, 2014)

Nejdůležitější oblastí marketingového výzkumu je zcela jistě poznání zákazníků či klientů, protože právě zákazníci nabízejí organizacím nové možnosti a příležitosti. Předmětem výzkumu v organizacích proto může být například:

- znalost zákazníka,
- chování zákazníka,
- a spokojenost zákazníka. (Vašítková, 2014)

Dalším důvodem, pro zvýšený důraz na výzkum spokojenosti, jako na jednu z oblastí marketingového výzkumu v oblasti služeb, jsou také neustále se zvyšující požadavky a očekávání zákazníků a také rozšiřování konkurence. Každá organizace se proto snaží vylepšit kvalitu svých služeb, zlepšit efektivitu, zvýšit loajalitu svých zákazníků a vybudovat s nimi dobré a dlouhodobé vztahy. (Sabharwal, Soch a Kaur, 2010)

Dle Vašítková (2014) je spokojenost zákazníka determinována pěti základními proměnnými, kterými jsou image, očekávání zákazníka, vnímání kvality, vnímání hodnoty a loajalita. **Image** se vztahuje ke službě, organizaci a bývá prvotním údajem při analýze spokojenosti, **očekávání zákazníka** je výsledkem porovnání služby s předchozími zkušenostmi, **vnímání kvality** služby se týká služby samotné, ale i kvality personálu, doprovodných služeb, poskytovaných rad, spolehlivosti, flexibility a přesnosti poskytovaných služeb, **vnímání hodnoty** služby je dáno odborností, ochotou personálu a profesionalitou poskytovatele ve srovnání s konkurencí a **loajalita** (věrnost) zákazníka se projevuje zejména opakovaným užíváním služby. Foret a Stávková (2003) navíc popisují ještě pojem **stížnosti zákazníka**, které vznikají v důsledku negativní neshody při porovnání výkonu a očekávání a jsou tedy opakem loajality. Vztahy mezi jednotlivými proměnnými znázorňuje Obr. 3.1.



**Obr. 3.1 Model spokojenosti zákazníka**

Zdroj: upraveno autorkou dle Foret a Stávková (2003, s.108)

Mnohé společnosti úroveň svého zacházení se zákazníky měří systematicky a snaží se identifikovat faktory, které mají na spokojenost vliv a na základě dosažených zjištění upravují své postupy a svůj marketing. Vhodné je měřit spokojenost zákazníků pravidelně, neboť je jedním z klíčů k jejich udržení. Vysoce spokojený zákazník obvykle zůstává věrný

delší dobu, o výrobcích nebo službách dané společnosti se vyjadřuje pozitivně, je méně citlivý na cenu, poskytuje společnosti své nápady na nové služby či výrobky. Pro společnost je vždy výhodnější si zákazníka udržet, než získávat nového. (Kotler a Keller, 2013)

Poznávání zákazníka by se v každém případě mělo opírat o objektivní a systematické postupy, jak je přinesl a rozvinul současný marketingový výzkum. Chování zákazníků by mělo být sledováno nestranně a je důležité všimnout si nejen kladných a pochvalných projevů, ale také těch negativních. Lze z nich poté vytěžit mnoho podnětů pro další zlepšení (Foret, 2012). Každá společnost by měla vědět, z čeho pramení zákaznická nespokojenost, aby předešla případným reklamám, negativní publicitě či poklesu zisku. (Hoyer, Macinnis a Pieters, 2013)

### **3.4.1 Metody měření spokojenosti**

Pojem metoda představuje celkově obecnější přístup ke zkoumanému problému či objektu (Foret, 2012). Postupy měření spokojenosti zákazníků jsou nejefektivnější činnosti při naplňování principu tzv. zpětné vazby. Tento princip patří k základním principům jakéhokoliv efektivního systému managementu a přikazuje vytvořit takové informační kanály, kterými budou do organizací soustavně přicházet informace o očekávaných potřebách a očekáváních zákazníků i o tom, jak tyto potřeby a očekávání dodavatelská organizace uspokojuje (Nenadál et al., 2004). Postupy monitorování a měření spokojenosti zákazníků lze rozdělit do dvou základních směrů:

- **postupy využívající tzv. výstupní ukazatele vnímání zákazníků** - pracují s údaji, které byly získány odrazem přímého vnímání produktů (služeb) organizace různými skupinami zákazníků,
- **postupy využívající tzv. interních ukazatelů výkonnosti** - jsou založeny na analýze údajů získaných z interních databází organizací, které produkty (služby) zákazníkům dodávají. Ukazatele jsou odrazem toho, jak jsou v organizaci efektivně rozvíjeny procesy, které pak přímo podmiňují pozitivní či negativní vnímání zákazníků. (Nenadál et al., 2004)

Nenadál et al. (2004) uvádí, že smyslem metody měření spokojenosti je kvantifikovat úroveň spokojenosti či nespokojenosti se službami nebo produkty metodikou, která bude zahrnovat:



- segmentaci zákazníků,
- zkoumání a definování jejich požadavků,
- návrh a tvorbu dotazníku pro sběr informací od zákazníků,
- stanovení počtu dotazovaných a „vzorkování“ zákazníků,
- sběr dat od zákazníků,
- a vyhodnocení těchto dat vhodnou metodou kvantifikace míry spokojenosti.

Metody měření spokojenosti lze rozdělit na kvalitativní a kvantitativní. Mezi čtyři nejpoužívanější metody měření patří:

- pouze-spokojenost,
- diferenční analýza,
- multiplikativní přístup,
- a model důležitost-spokojenost (Fontenotová, Henkeová a Carson, 2006).

#### **a) Pouze spokojenost**

Tato průzkumová metoda spokojenosti zákazníků je založena na tom, že se od respondentů žádá, aby vyznačili, jak dobře si organizace vede v řadě vlastností, na sedmibodové nebo pětibodové škále. Jedna na škále odpovídá naprosté nespokojenosti a sedm nebo pět odpovídá naprostému nadšení. Průměrné skóre u každé vlastnosti se sečtou, přičemž položky s nejnižším hodnocením se pokládají za ty, které je třeba zlepšit. (Fontenotová, Henkeová a Carson, 2006)

#### **b) Diferenční analýza**

Tzv. **metoda vnímaných diferencí** posunuje výzkum o krok dále tím, že se u každého respondenta počítají rozdíly mezi skórem důležitosti a skórem spokojenosti. Bodové hodnocení důležitosti je hodnoceno na škále, tentokrát však jedna odpovídá zcela nedůležitému a pět nebo sedm odpovídá velice důležitému. Vlastnosti s největšími rozdíly je třeba zlepšit. Jednotlivé vlastnosti by se měly seřadit dle důležitosti, a metodou stanovení priorit by tedy neměl být pouze uvedený rozdíl. (Fontenotová, Henkeová a Carson, 2006)

Např. vlastnost s hodnocením důležitosti 6,2, hodnocením spokojenosti 5,0 a rozdílem 1,2 by měla získat větší akční prioritu než vlastnost se stejným rozdílem, ale s hodnocením důležitosti 4,5 a spokojenosti 3,3. Vlastnosti se stejným či podobným rozdílem nemusejí být pro zákazníky stejně důležité a nebudou mít stejný dopad na jejich spokojenost. Jsou-li

rozdíly u jednotlivých faktorů (vlastností) stejné nebo velmi blízké, měly by být přednostně řešeny ty s vyšší důležitostí. (Fontenotová, Henkeová a Carson, 2006)

Spáčil (2004) ve své knize uvádí, že výhodou měření spokojenosti pomocí metody vnímaných diferencí je objektivita, možnost individuálně posuzovat spokojenost a analyzovat příčiny (ne)spokojenosti. Nevýhodou je časová náročnost a také komplikovanější vyplňování dotazníku.

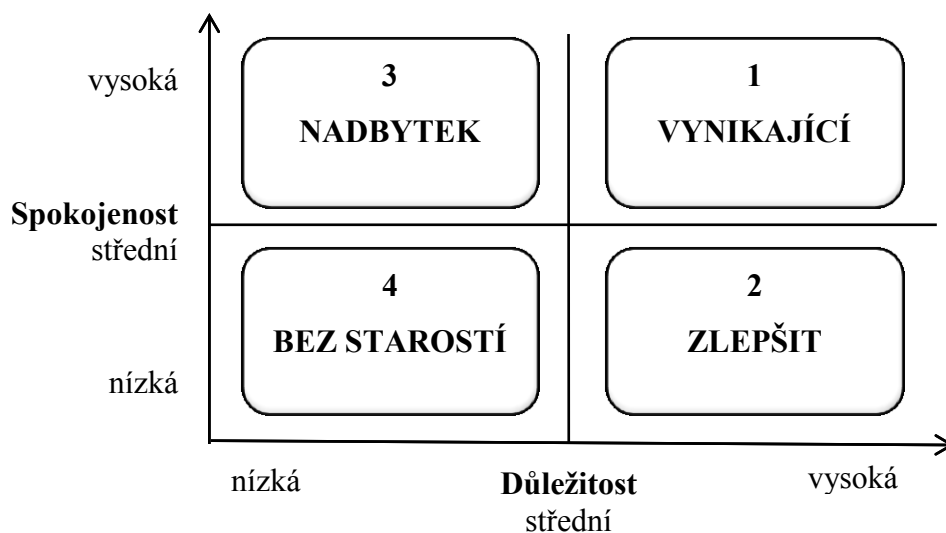
### c) Model důležitost-spokojenost (D-S)

Tento model je podobný předchozí metodě a stejně jako v případě diferenční analýzy je využívána **kvadrantová neboli poziční mapa** k označení oblastí vyžadujících zlepšení srovnáním úrovní spokojenosti a důležitosti u různých měřených faktorů (vlastností). Zdůrazňuje význam znalostí faktorů, které zákazníci pokládají za nejdůležitější, vedle těch, v nichž společnost dosahuje špatných výsledků. Model D-S zkoumá vztah mezi spokojeností a důležitostí. Akční priority se znázorňují graficky, přičemž nejvyšší akční prioritu získávají položky s vysokou důležitostí a nízkou spokojeností. (Fontenotová, Henkeová a Carson, 2006)

Obrázek 3.2 zobrazuje kvadrantovou (poziční) mapu, která je tvořena dvěma osami. **Vertikální** osa představuje **spokojenost** a **horizontální** osa **důležitost**. Dle Fontenotové, Henkeové a Carson (2006) je mapa rozdělena do čtyř kvadrantů, kde jednička znamená vynikající, dvojku je třeba zlepšit, tři značí nadbytek a čtyři je bez starostí.

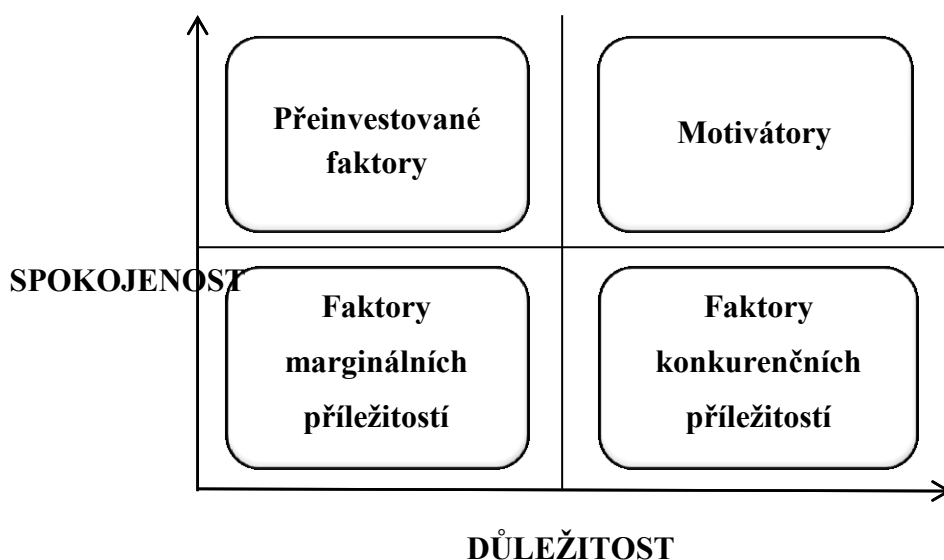
Spáčil (2004) označuje kvadranty jinak, viz obrázek 3.3, nicméně smysl zůstává stejný. V levém horním kvadrantu poziční mapy nachází tzv. **přeinvestované faktory**, které se vyznačují vysokou mírou spokojeností a nízkou důležitostí. Zde by se měly snížit investice do dalšího zvyšování kvality a spíše se zaměřit na faktory konkurenčních příležitostí. Vpravo nahoře jsou tzv. **motivátory**, faktory s vysokou spokojeností i důležitostí, kde cílem je udržení dosavadní kvality.

V levém dolním kvadrantu poziční mapy se nacházejí **faktory marginálních příležitostí**. Pro ně je typická nízká spokojenost i důležitost. V tomto případě je doporučeno udržet nebo mírně zvyšovat kvalitu bez navýšení investic. Poslední je pravý dolní kvadrant, kde se nachází **faktory konkurenčních příležitostí**, pro něž je charakteristická nízká spokojenost a relativně vysoká důležitost. Tyto faktory jsou nejdůležitější a doporučuje se na ně zaměřit a výrazně zvýšit kvalitu. (Spáčil, 2004)



*Obr. 3.2 Kvadrantová mapa D-S*

Zdroj: Fontenotová, Henkeová a Carson (2006, s. 36)



*Obr. 3.3 Poziční mapa*

Zdroj: upraveno autorkou dle Spáčil (2004, s. 46)

Cílem je vždy nalézt vlastnosti, které se nachází ve druhém kvadrantu, tzn. **faktory konkurenčních příležitostí**, které je třeba **zlepšit**. Jestliže se v tomto kvadrantu nachází více vlastností a společnost nemá dostatečné prostředky k tomu, aby je zlepšila všechny, měla by vlastnosti seřadit dle priority a zaměřit se na ty s vyšším stupněm důležitosti a nižší úrovní spokojenosti. (Fontenotová, Henkeová a Carson, 2006)

#### **d) Multiplikativní přístup**

Tato metoda využívá důležitost jako váženou proměnnou a vylučuje chybné tvrzení, že důležitost je náhradní hodnotou za zákaznickovo očekávání výkonnosti podniku. Z rozdílu mezi nejvyšším hodnocením spokojenosti („naprosto nadšený“) a zákaznickovým vnímáním výkonnosti podniku se vypočítá skóre nespokojenosti. Skóre nespokojenosti se poté váží podle skóre důležitosti. (Fontenotová, Henkeová a Carson, 2006)

#### **3.4.2 Techniky měření spokojenosti**

Technika je konkrétní způsob, kterým probíhá sběr dat. Jedná se o propracované postupy, které vedou k získání potřebných informací v rámci výzkumu. Mezi nejpoužívanější techniky sběru dat obecně patří dotazování, pozorování, rozhovor a obsahová analýza (Olecká a Ivanová, 2010). Foret (2012) považuje za základní tři techniky marketingového výzkumu, a to **dotazování**, **pozorování** a **experiment**.

Nejčastější technikou v případě měření spokojenosti zákazníků je **dotazování**. Pravidelná dotazování mohou sledovat spokojenost zákazníka přímo a ptát se i na další otázky související s cílem opakovaných nákupů, opakované návštěvy nebo ochotou respondenta doporučit společnost ostatním. (Kotler a Keller, 2013)

**Dotazník** je základním nástrojem a současně také záznamovým médiem při měření spokojenosti. Většinou plní tyto hlavní funkce:

- vytváří jednotnou základnu pro dotazování zákazníků,
- je souborem otázek, které jsou pokládány všem ve stejném pořadí,
- jsou paměti tazatele,
- umožňují strukturovaný sběr údajů a jejich následné zpracování. (Nenadál et al., 2004)

#### **3.4.3 Typy škál pro měření spokojenosti**

Míru (ne)spokojenosti je možno hodnotit pomocí vhodné škály a formátu. V praxi se lze většinou setkat s těmito formáty:

- formát check-listů,
- formát Likertův,
- formát verbální,
- a formát numerický. (Nenadál et al., 2004)

**Formát check-listů** je jedna z nejjednodušších variant hodnocení. Zákazník má na výběr pouze ze dvou variant odpovědí, např. spokojen/nespokojen nebo ano/ne. Z pohledu zákazníka je to tedy nejlepší, avšak co do vypovídací schopnosti se tento formát příliš nedoporučuje. Jedná se spíše o monitorování. (Nenadál et al., 2004)

**Likertův formát** je první z formátů, které umožňují tzv. vícestavové vyjádření míry spokojenosti a tím i měření této míry – nejen monitorování. Tento formát, stejně jako např. numerický či verbální má jasně definovány hraniční hodnoty absolutně negativního a absolutně pozitivního vnímání. Typické pro tento formát je, že otázky jsou v podstatě vyjádřením o určitém stavu znaku spokojenosti a zákazník pouze vyjadřuje míru souhlasu, resp. nesouhlasu s uvedeným výrokem. Zkušenosti ukazují, že někteří zákazníci chápou tento formát jako výzvu k pozitivnímu hodnocení. (Nenadál et al., 2004)

**Verbální formát** obsahuje otázky přímo ve formě definovaných znaků spokojenosti a zákazníci odpovídají vyznačením jednoho z možných stavů své spokojenosti, obvykle definovaných v rozsahu od „velmi nespokojen“ až po „velmi spokojen“. I tento formát je pro zákazníky jednoduchý, ale jelikož je v tomto případě použita ordinální škála, může být výpočet základních statistických charakteristik zpochybnitelný. (Nenadál et al., 2004)

**Numerická škála** patří mezi ty „uživatelsky nejprívětivější“. Pro zákazníka je dostatečně konkrétní z hlediska vyjádření míry spokojenosti a má výhodu i z hlediska vyhodnocování a zpracování dat. Mezi krajními hodnotami („velmi spokojen“ a „velmi nespokojen“ je stanovena škála hodnocení, která může zahrnovat tři až deset úrovní. Volba těchto škál závisí pouze na požadované jemnosti hodnocení. (Nenadál et al., 2004)

Celkově jsou nominální nebo ordinální škály považovány za jednoduché a srozumitelné, avšak jejich nevýhodou je subjektivita a především nemožnost analyzovat příčiny (ne)spokojenosti. (Spáčil, 2004)

#### **3.4.4 Index spokojenosti zákazníka**

Výsledky měření spokojenosti se často publikují v tzv. indexech spokojenosti. V Evropě se používá konkrétně European Customer Satisfaction Index (ECSI). (Foret a Stávková, 2003). Kromě evropského je známý také americký index: American Customer Satisfaction Index (ASCI), což je národní ekonomický ukazatel hodnocení kvality produktů či služeb spotřebiteli v USA. (Humphers, 2011)

Evropský index spokojenosti zákazníka lze spočítat následujícím vzorcem (Foret a Stávková, 2003, s. 108):

$$\varepsilon_j = \frac{\sum_{i=1}^n v_{ij} \cdot x_{ij}}{10 \sum_{i=1}^n v_{ij}} \quad (3.1)$$

$\varepsilon_j$  = index spokojenosti zákazníka  $j$ ;  $v_{ij}$  = váha  $i$ -té měřitelné proměnné pro  $j$ -tou hodnotu;  $x_{ij}$  = hodnota měřitelné proměnné; číslo (zde např. 10) se vztahuje k použité škále (stupnice od 1 do 10) a  $n$  = počet měřitelných proměnných. (Foret a Stávková, 2003)

## **4 Metodika sběru dat**

Tato kapitola se zabývá metodikou sběru dat a je rozdělena na dvě hlavní části, a to na část přípravnou a část realizační. V rámci těchto částí bylo uskutečněno několik po sobě jdoucích kroků, které spolu vzájemně souvisí.

### **4.1 Přípravná fáze**

#### **4.1.1 Formulace marketingového problému a cíle výzkumu**

Formulace marketingového problému je jednou z nejdůležitějších částí výzkumu. Tematicky vymezuje oblast, které se budou týkat další kroky výzkumu. (Foret, 2012)

Znalost míry spokojenosti zákazníků je pro společnost orientovanou na zákazníka, obzvláště jedná-li se o společnost poskytující služby, velmi důležitá. Pomáhá společnosti odhalit silné a slabé stránky a odstranit případné nedostatky v poskytování služeb, které by mohly vést k nespokojenosti a nízké věrnosti zákazníků. Po celou dobu existence Městských lázní Zlín nebyla spokojenost zákazníků prověřována a vedení společnosti STEZA Zlín se touto problematikou příliš nezabývalo. V posledních letech prošel areál lázní mnoha změnami, například byl zaveden nový elektronický vstupní systém, v loňském roce proběhla kompletní rekonstrukce sauny apod. Na Jižních Svazích ve Zlíně bylo v roce 2011 otevřeno nové venkovní koupaliště Panorama. Vychází tedy otázka, jak jsou návštěvníci v současné době spokojeni, jak hodnotí jednotlivé atributy týkající se Městských lázní a venkovních koupališť. Výzkumný problém lze tedy definovat jako neznalost současné míry (ne)spokojenosti zákazníků.

Na základě definovaného problému byl stanoven konkrétní cíl výzkumu, kterým bylo zjistit, jak jsou zákazníci Městských lázní Zlín v současnosti spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb, kvalitou personálu, čistotou prostředí, výší vstupného a dalšími atributy. Dílčími cíli výzkumu bylo zjistit, do jaké míry zákazníci využívají doplňkové služby v areálu, například saunu, páru, masáže aj. a jak jsou s nimi spokojeni. Mimo to chtělo vedení společnosti STEZA Zlín prověřit spokojenost návštěvníků venkovních koupališť Zelené a Panorama.

#### 4.1.2 Plán marketingového výzkumu

Dalším krokem následujícím po definování problému a cíle bylo sestavení plánu výzkumu, který blíže specifikuje data, která mají být výzkumem získána, zdroj pro jejich získání, časový harmonogram výzkumu, rozpočet aj.

##### a) Typy a zdroje dat

Jako podklad pro analytickou část diplomové práce byla využita primární data, jejichž sběr byl uskutečněn pomocí primárního **kvantitativního výzkumu**, metodou **písemného dotazování**. Kvantitativní výzkumy jsou sice časově náročnější, nicméně jejich výhodou je získání přehlednějších výsledků v číselné podobě. Výstupem dotazníkového šetření byla tedy aktuální data, odpovídající konkrétnímu zadání vedení Městských lázní.

Primární data byla doplněna o sekundární data, využitá ve zbývajících částech práce v podobě rešerší odborné literatury, interních informací od vedení lázní, informací z webových stránek atd.

##### b) Charakteristika výběrového souboru

Základní soubor byl tvořen stávajícími zákazníky Městských lázní Zlín, kteří chodí plavat, tzn., navštěvují některý z bazénů v areálu. Hlavním kritériem při tvorbě výběrového souboru byl věk nad 18 let, jelikož se předpokládá lepší pochopení a tím pádem relevantní zodpovězení všech otázek v dotazníku. Výběr respondentů byl realizován **technikou vhodného úsudku**. Plánovaná velikost výběrového souboru pro dotazníkové šetření byla stanovena na **200 respondentů**. Sběr dat byl zajištěn za pomoci personálu na pokladně ve vstupní hale budovy 50m bazénu.

##### c) Časový harmonogram marketingového výzkumu

Celý proces marketingového výzkumu probíhal v období listopad 2014 až duben 2015. Jednotlivé kroky týkající se přípravné fáze, samotného sběru dat i jejich následného vyhodnocení jsou zaznamenány v harmonogramu (viz. Tab. 4.1).



*Tab. 4.1 Časový harmonogram marketingového výzkumu*

Jednotlivé kroky výzkumu	11/2014	12/2014	1/2015	2/2015	3/2015	4/2015
Definice problému a cíle výzkumu						
Tvorba dotazníku						
Předvýzkum						
Sběr dat						
Zpracování dat						
Analýza dat						
Vyhodnocení výzkumu						
Návrhy a doporučení						

Zdroj: vlastní zpracování

#### **d) Rozpočet**

I když se jedná o primární marketingový výzkum, byly náklady na jeho realizaci minimální, jelikož vedení společnosti STEZA Zlín ochotně zařídilo tisk všech dotazníků a poskytlo psací potřeby. Do rozpočtu nebyly zahrnuty žádné mzdové náklady za tazatele, jako by tomu bylo v případě výzkumu prováděného profesionální agenturou. Jediným výdajem byla koupě jednoho balení kancelářských papírů, jako kompenzace pro vedení lázní za výtisk celého nákladu dotazníků.

#### **e) Předvýzkum**

Před samotným marketingovým výzkumem byla provedena pilotáž na malém vzorku respondentů, která měla za cíl prověřit logickou návaznost a srozumitelnost všech otázek v dotazníku, eliminovat případné chyby a zaručit tak kvalitu celého dotazníkového šetření.

### **4.2 Realizační fáze**

#### **4.2.1 Sběr dat**

Měření spokojenosti zákazníků technikou písemného dotazování probíhalo po dobu dvou týdnů, konkrétně ve dnech 12. 2. – 26. 2. 2015. Respondenti byli osloveni z velké části personálem na pokladně ve vstupní hale lázní Zlín, při příchodu nebo odchodu, většinou však při odchodu, kdy měli více času na vyplnění dotazníku. Osloven byl každý zákazník nad 18 let, který přišel plavat, nicméně ne každý oslovený respondent dotazník vyplnil. Příčinou byla ve většině případů neochota nebo spěch.

Dotazníkové šetření probíhalo na etapy, v dopoledních i odpoledních hodinách. Jednak proto, aby byli osloveni lidé různých věkových skupin, jelikož dopoledne chodí z větší části

senioři a odpoledne je zase více zákazníků středního a mladšího věku. Dalším důvodem byla velká vytiženost personálu na pokladně v některých částech dne, například při příchodu škol na plavání apod.

#### 4.2.2 Dotazník

Nástrojem sběru dat byl strukturovaný dotazník, který obsahoval celkem 15 otázek (viz Příloha č. 1). Použity byly zejména otázky škálové. Při sestavování dotazníku spokojenosti byl jako výchozí použit model důležitost-spokojenost. Respondenti měli tedy vyjádřit nejen míru spokojenosti s jednotlivými faktory, souvisejícími s provozem lázní, ale také míru důležitosti (významnosti) daných faktorů.

Faktory byly sestaveny dle jednotlivých oblastí, které měly být prozkoumány. První z nich byla **kvalita personálu**, tzn. chování personálu u pokladen, chování lázeňských a práce plavčků. Vedení chtělo prověřit tuto stránku zejména proto, že kontaktní personál prochází pravidelnými školeními, např. asertivity. Jejich postoj a chování mohou mít na spokojenost návštěvníků výrazný vliv. Měl by proto být příjemný, milý a snažit se vyhovět přání zákazníka. Práce plavčků je podstatná, jelikož se jedná o plavecké zařízení. Jejich přítomnost u bazénu a nutná aktivita je důležitá pro pocit bezpečí a s tím související spokojenost zákazníků.

Dalším hodnoceným faktorem byla **cena**, která je jistě významným atributem, jelikož od toho, jak zákazník vnímá cenu, se může odvíjet i hodnocení dalších faktorů.

Dokonalá **čistota** a hygiena je v případě tohoto typu zařízení na prvním místě. Cílem tedy bylo prověřit spokojenost zákazníků s čistotou toalet, sprch a dalších prostor.

Pocit zákazníka po vstupu do bazénu a při pohybu v něm je taktéž důležitý. Mnoho návštěvníků si, dle informací od vedení, stěžuje na příliš chladnou vodu v bazénech. Z tohoto důvodu byl faktor „**teplota vody v bazénu**“ zahrnut do hodnocení. U škál spokojenosti byla teplota vody rozdělena na teplotu vody v 50m a 25m bazénu a teplotu vody v bazénu dětském, jelikož spokojenost zákazníků s tímto atributem se může v jednotlivých případech lišit.

**Provozní doba** je důležitá, jelikož má vliv na návštěvnost. Stejně jako v předchozím případě byla zvlášť hodnocena provozní doba 50m bazénu a bazénu pro děti. 25m bazén nebyl zahrnut, protože je většinu času pronajat.

Letos započal třetí rok fungování nového **vstupního systému** na čipový náramek, proto byl i tento faktor hodnocen. Cílem bylo zjistit, jak jsou zákazníci s novým systémem spokojeni.

Posledním hodnoceným atributem byl **bufet**, který funguje v lázních již několik let. Jelikož došlo ke změně provozovatele bufetu, chtělo vedení lázní znát názor zákazníků na jeho současnou úroveň.

K hodnocení byla, na výslovné přání zadavatele výzkumu (vedení společnosti STEZA Zlín), použita jemnější pětistupňová hodnotící škála, i když původně byla v dotazníku škála sedmibodová. Kromě škál obsahoval dotazník několik uzavřených otázek, jednu polouzavřenou a jednu otevřenou.

Co se týká struktury dotazníku, větší část se týkala samotného areálu Městských lázní a byla stěžejní. Kromě spokojenosti zákazníků s jednotlivými atributy a míry důležitosti těchto atributů, byla zjišťována frekvence návštěv, nejčastěji navštěvovaný bazén a počet abonentů. Předmětem zájmu byla také míra využívání doplňkových služeb v areálu, včetně hodnocení míry spokojenosti s těmito službami, v případě, že je dotazovaný využívá. V závěru dotazníku byla pozornost soustředěna na venkovní koupaliště Zelené a Panorama, které STEZA Zlín rovněž provozuje. I zde byla měřena míra důležitosti jednotlivých vyjmenovaných faktorů a taktéž míra spokojenosti, v případě, že respondent koupaliště ve Zlíně navštěvuje.

#### **4.2.3 Zpracování získaných dat**

Nashromážděné dotazníky byly nejprve zkontrolovány, co do úplnosti a správnosti vyplnění. Odpovědi respondentů byly následně okódovány a převedeny do podoby datové matice pomocí programu Microsoft Excel. Odtud byla data importována do statistického programu IBM SPSS, kde byla dále analyzována.

Provedeno bylo základní třídění 1. stupně a třídění 2. stupně dle vybraných kritérií (věková skupina, okres bydliště, pohlaví, frekvence návštěv, status abonent) pro detailnější analýzu některých výsledků, dále korelační analýza pro zjištění závislostí mezi proměnnými. U škálových otázek byly použity testy středních hodnot, zejména jednovýběrový T-test, T-test pro nezávislé skupiny a ANOVA. Takto získané výsledky byly převedeny do přehledné podoby grafů a tabulek a následně interpretovány.

Součástí práce s daty získanými dotazováním bylo vytvoření **pozičních map** u otázek, které hodnotily spokojenost a důležitost. Z důvodu lepší interpretace výsledků byl použit také následující vzorec:

$$IS = 1 - \left[ \frac{(n-1) - (n-x)}{(n-1)} \right] \cdot 100 \text{ [%]}, \text{ kde} \quad (4.1)$$

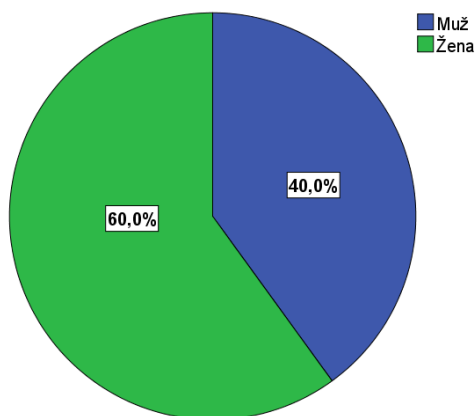
$n$  = počet bodů na škále,  $x$  = průměrné hodnocení atributu.

#### 4.2.4 Struktura respondentů dle identifikačních otázek

V rámci provedeného měření spokojenosti zákazníků v Městských lázních Zlín bylo osloveno celkem **200 respondentů**. Skutečná velikost výběrového souboru tedy odpovídala plánu. Zákazníci byli již v průběhu dotazování segmentováni na jednotlivé skupiny dle třech identifikačních otázek – pohlaví, okres bydliště a věková skupina.

##### a) Struktura respondentů dle pohlaví

V rámci marketingového výzkumu bylo osloveno celkem 80 mužů a 120 žen. V relativním vyjádření je to 40 % mužů a 60 % žen, kteří společně tvořili výběrový soubor. Zastoupení obou pohlaví je graficky znázorněno na obrázku 4.1.

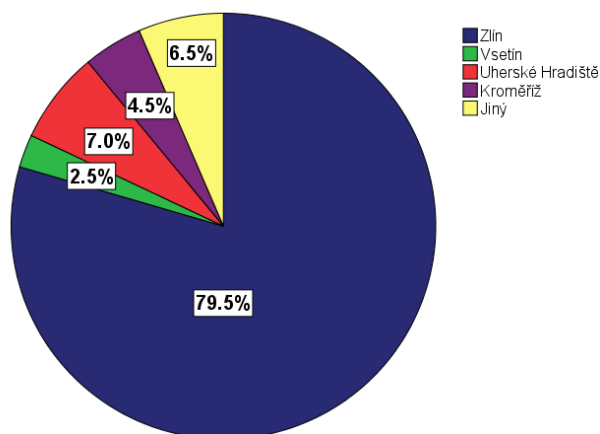


*Obr. 4.1 Struktura respondentů dle pohlaví*  
Zdroj: vlastní zpracování

##### b) Struktura respondentů dle okresu bydliště

Na základě definované spádové oblasti měli respondenti na výběr z pěti variant odpovědí: okres Zlín, okres Vsetín, okres Kroměříž, okres Uherské Hradiště a „jiný“.

Dle očekávání bylo největší procento dotazovaných zákazníků z okresu Zlín, celkem 159 respondentů. Druhou nejpočetnější skupinu tvořili respondenti z okresu Uherské Hradiště, celkem 14 dotazovaných. Devět respondentů bylo bydlištěm v okrese Kroměříž a pět respondentů v okrese Vsetín. Zbýlých 13 respondentů pocházelo z jiných okresů: 4× okres Přerov, 1× Praha, 1x Ostrava, 1× Brno, 1× české Budějovice, 1× Česká Třebová, 1× Liberec, 1× Hodonín a 2 x Trenčín. Procentní zastoupení zákazníků dle jednotlivých okresů znázorňuje Obr. 4.2.

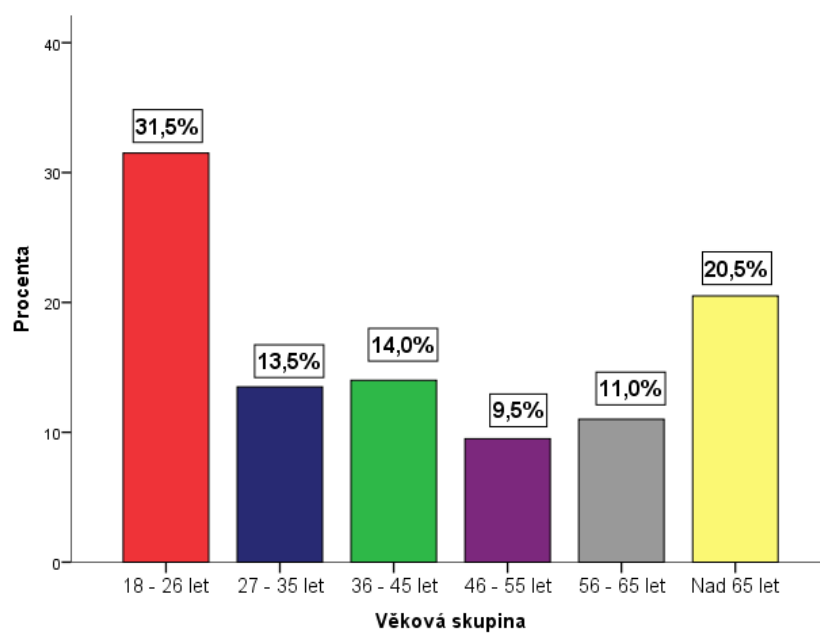


**Obr. 4.2 Struktura respondentů dle okresu bydliště**

Zdroj: vlastní zpracování

### c) Struktura respondentů dle věkové skupiny

Třetím identifikačním kritériem byla věková skupina. Největší podíl dotazovaných tvořili respondenti ve věku 18 – 26 let (63 respondentů) a druhou nejpočetnější skupinou byli senioři ve věku nad 65 let (41 respondentů). 28 respondentů bylo ve věku 36 – 45 let, 27 respondentů ve věku 27 – 35 let, 22 respondentů spadá do skupiny 46 – 55 let a nejmenší zastoupení měla skupina respondentů ve věkovém rozmezí 56 – 65 let. Procentuální vyjádření věkového složení výběrového souboru je znázorněno grafem (viz Obr. 4.3).



***Obr. 4.3 Struktura respondentů dle věku***

Zdroj: vlastní zpracování

## 5 Analýza výsledků měření spokojenosti

Tato kapitola obsahuje analýzu veškerých výsledků provedeného výzkumu spokojenosti zákazníků v Městských lázních Zlín. Zpracovaná data jsou zde prezentována v podobě grafů, tabulek a pozičních map, vytvořených pomocí statistického softwaru IBM SPSS a Microsoft Excel. Výsledky jsou podrobně popsány a okomentovány.

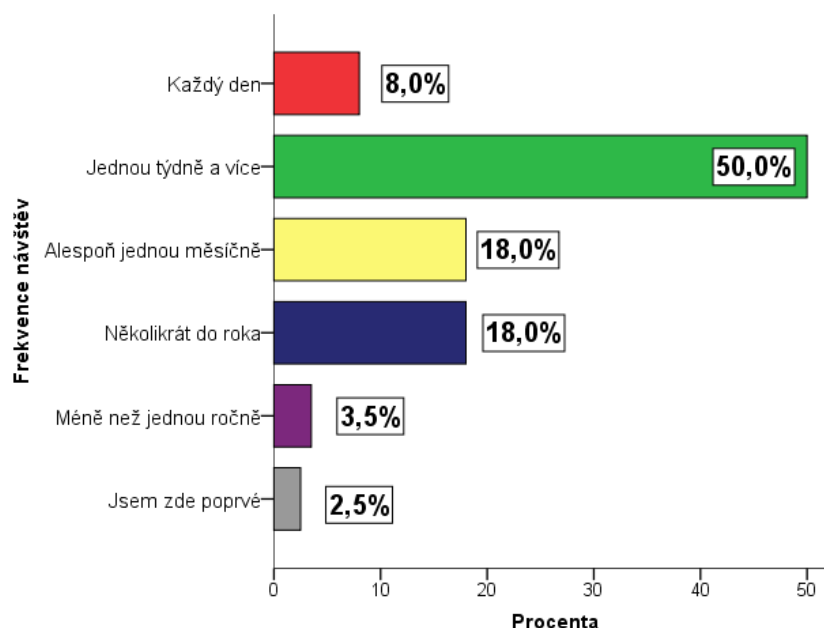
### 5.1 Návštěvnost areálu Městských lázní

Dílčím cílem marketingového výzkumu bylo zjistit návštěvnost Městských lázní Zlín, co do frekvence návštěv a také to, který bazén v areálu patří mezi nejnavštěvovanější. Dále bylo zjišťováno, jaké procento zákazníků vlastní abonentní čipový náramek. Tyto otázky byly využity také pro třídění 2. stupně u spokojenosti.

#### 5.1.1 Frekvence návštěv

Co se týče frekvence návštěv, výsledky v grafu (Obr. 5.1) dokazují, že celá polovina dotazovaných navštěvuje lázně Zlín **jednou týdně a více**. Celkem 18 % respondentů navštíví lázně alespoň **jednou měsíčně**, stejné procento navštěvuje areál **několikrát do roka**. Čtvrté nejvyšší zastoupení, co do počtu respondentů, má odpověď „každý den“. Konkrétně takto odpovědělo 8 % zákazníků.

Celkově lze tedy říci, že lázně ve Zlíně jsou na tom, co se týká návštěvnosti dobře a mají mnoho věrných zákazníků. Výhodou, a také do jisté míry ovlivňujícím faktorem, může být fakt, že Městské lázně nemají ve Zlíně a blízkém okolí žádnou konkurenci. Největším lákadlem je pravděpodobně 50m bazén, který přitahuje zákazníky, kteří mají rádi plavání, zejména to kondiční, s kterým se pojí jistá pravidelnost. Od toho se odvíjí také frekvence návštěv tohoto zařízení.



**Obr. 5.1 Frekvence návštěv Městských lázní**

Zdroj: vlastní zpracování

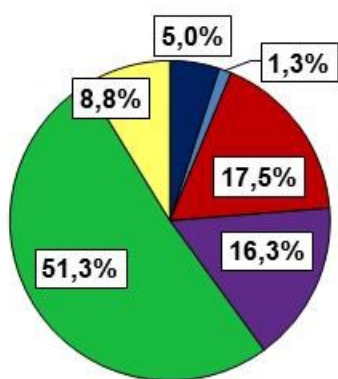
Pro podrobnější analýzu frekvence návštěv bylo využito třídění 2. stupně dle segmentačních otázek (viz Příloha č. 3, Tab. 1 – 3).

#### **a) Frekvence návštěv dle pohlaví**

**Ženy** navštěvují lázně Zlín jednou týdně a více (ve 49,2 % případů) nebo alespoň jednou měsíčně (19,2 %). Třetí nejčastější odpověď byla „několikrát do roka“ (viz Obr. 5.3). Vyšší frekvence návštěv zákazníků ženského pohlaví je patrně způsobena tím, že ženy mají od přírody tendenci více pečovat o své tělo a o své zdraví a rády se udržují v kondici i ve vyšším věku.

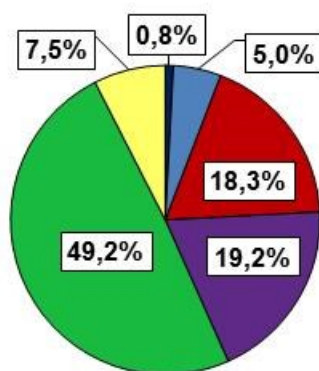
Více než polovina **mužů** (51,3 %) navštěvuje lázně jednou a víckrát týdně. Druhou nejčastější odpovědí mužů bylo „několikrát do roka“ a to v 17,5 % případů (viz Obr. 5.2).





Obr. 5.2 Frekvence návštěv mužů

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 5.3 Frekvence návštěv žen

Zdroj: vlastní zpracování



## b) Frekvence návštěv dle věku

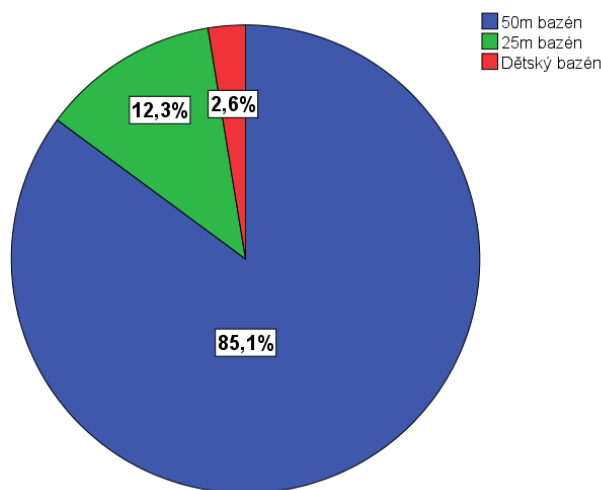
Největší procento zákazníků ve věku **18 – 26 let** navštíví lázně Zlín jednou týdně (27 %) a více nebo alespoň jednou za měsíc (27 %). Respondenti z věkové skupiny **27 – 35 let** také nejčastěji volili možnost jednou týdně a více (40,7 %) a alespoň jednou měsíčně (40,7 %). Polovina zákazníků mezi **36 a 45 lety** a 52,6 % mezi **46 a 55 lety** navštíví lázně jednou týdně a více. Druhou nejčastější odpovědí respondentů nad 46 let byla možnost „každý den“. Návštěvníci ve věku **56 – 65 let** chodí do Městských lázní v 59,1 % případů také minimálně jednou týdně. Druhá nejpočetnější skupina zákazníků, **senioři nad 65 let**, navštěvuje lázně opravdu pravidelně. V 85,4 % případů jednou týdně a více. Dle poznámek některých respondentů i 4× týdně.

## c) Frekvence návštěv dle okresu bydliště

Dle předpokladů jsou, co do frekvence návštěv, nejaktivnější zákazníci z okresu **Zlín**, jelikož Městské lázně jsou situovány v centru města Zlín a jak již bylo uvedeno, nemají zde, ani v blízkém okolí žádnou přímou konkurenci. Celkem 54,1 % navštíví lázně jednou týdně a více. Tito respondenti také jako jediní volili odpověď „každý den“. Pro obyvatele okresu **Uherské Hradiště** můžou být lázně Zlín lákadlem, zejména z důvodu odlišného charakteru zařízení. Nejedná se totiž o aquapark, které jsou v okrese UH hned dva. Potěšující je, že jednou týdně a více navštíví lázně ve Zlíně přibližně 43 % zákazníků z tohoto okresu. Stejně množství navštíví lázně několikrát do roka. Z okresu **Kroměříž** přijíždí 55,6 % zákazníků jednou týdně a více, druhá nejčastější odpověď byla méně než jednou ročně (22,2 %). Obyvatelé okresu **Vsetín** přijíždí ze 40 % alespoň jednou za měsíc a stejné procento několikrát do roka. Většina návštěvníků z **jiných okresů**, mimo Zlínský kraj, navštíví Městské lázně ve Zlíně pouze několikrát do roka (38,5 %). Celkem 30,8 % z nich bylo v lázních vůbec poprvé (viz Příloha č. 3, Tab. 3).

### 5.1.2 Návštěvnost bazénů v areálu

Na otázku odpovědělo celkem 195 respondentů. Pět zbylých neodpovídalo, jelikož byli v lázních Zlín úplně poprvé a tato otázka se jich proto netýkala. Nejčastěji navštěvovaným bazénem v areálu je 50m bazén. Důvodem je zcela jistě jeho výjimečnost, co do velikosti, protože v celém Zlínském kraji se již žádný takto velký krytý bazén nenachází. Dalším významným faktorem ovlivňujícím frekvenci návštěv jednotlivých bazénů je pravděpodobně fakt, že 25m bazén je otevřen pro veřejnost pouze o víkendech a zbytek provozní doby je pronajat. Přesto 12,3 % dotazovaných navštěvuje tento bazén častěji, než „padesátku“. Celkem 2,6 % navštěvuje nejčastěji dětský bazén. Ve všech případech se jednalo o rodiče s malými dětmi. Návštěvnost jednotlivých bazénů znázorňuje obrázek 5.4. Třídění 2. stupně nebylo u této otázky považováno za relevantní.



*Obr. 5.4 Návštěvnost bazénů v areálu*

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.1.3 Abonentů

Na otázku, týkající se abonentních čipových náramků, opět odpovídali pouze respondenti, kteří navštěvují lázně Zlín již nějakou dobu, s určitou frekvencí. Ze 195 dotazovaných využívá výhod abonentního vstupného více než polovina (55,9 %), což je jistě pozitivní výsledek (viz Příloha č. 2, Tab. 3). Je zřejmé, že lázně Zlín mají mnoho věrných zákazníků, kteří se opakovaně vrací, a proto je pro ně abonentní čipový náramek výhodný. Zákazník jej snadno dobije a může tak využít bonus, který je připsán při každém dobití, náramek je přenosný, může na něj jít kdokoli z rodiny či přátel a je možné ho použít i pro vstup na venkovní koupaliště Zelené a Panorama. Na druhou stranu mnoho zákazníků možná

nevidí v abonentovi podstatný rozdíl oproti jednorázovému vstupu či nejsou dostatečně obeznámeni se všemi jeho výhodami.

Následující tabulka (Tab. 5.1) dokazuje, že 92,7 % zákazníků s abonentním náramkem jsou opravdu pravidelní návštěvníci Městských lázní, tzn., že chodí plavat každý den, jednou týdně a více nebo alespoň jednou za měsíc. Přibližně třetina zákazníků (32,6 %), kteří ještě abonentní náramek nevlastní, navštěvuje lázně jednou týdně a více, tudíž by se jim status abonenta jistě vyplatil.

*Tab. 5.1 Frekvence návštěv abonentů/neabonentů*

Frekvence návštěv	Abonentní čipový náramek		Celkem
	Ano	Ne	
Méně než jednou ročně	0,0%	8,1%	3,6%
Několikrát do roka	7,3%	32,6%	18,5%
Alespoň jednou měsíčně	16,5%	20,9%	18,5%
Jednou týdně a více	66,1%	32,6%	51,3%
Každý den	10,1%	5,8%	8,2%
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.2 Spokojenost zákazníků Městských lázní

K hodnocení **spokojenosti** byla použita pětibodová numerická škála a respondenti měli známkovat jako ve škole, tzn. 1 = výborné, 2 = chvalitebné, 3 = dobré, 4 = dostatečné, 5 = nedostatečné a N = nemohu zhodnotit. Jinak řečeno hodnota 1 znamenala „velmi spokojen“ a hodnota 5 „velmi nespokojen“.

Jelikož bylo měření postaveno na modelu důležitost-spokojenost (D-S), byla zjišťována také **míra důležitosti**, tzn., jak moc jsou jednotlivé faktory pro zákazníka významné. Hodnocení probíhalo taktéž pomocí pětibodové škály, kde 1 = velmi důležité a 5 = zcela nedůležité. Zde však bylo hodnoceno pouze 9 faktorů místo 11. Atributy týkající se teploty vody byly po dohodě s vedením lázní sloučeny do jednoho: „teplota vody v bazénu“ a faktory týkající se provozní doby byly hodnoceny jako: „provozní doba bazénu“. Důvodem bylo zjednodušení a komplexnější pohled na důležitost.

Pro znázornění výsledků měření byla využita **poziční mapa**, která zobrazuje jednotlivé faktory z pohledu důležitosti a z pohledu spokojenosti. Je tedy tvořena dvěma osami. Osa *X* znázorňuje důležitost, osa *Y* spokojenost. Obě osy mají maximum v hodnotě tři, jelikož ani u jednoho faktoru nepřesáhlo průměrné hodnocení respondentů tuto hodnotu.

To ostatně potvrzuje provedený T-test, který porovnával průměrně naměřené hodnoty důležitosti a spokojenosti s předem stanovenou hodnotou, v tomto případě s prostředním číslem na pětibodové ordinální škále, číslem tři.

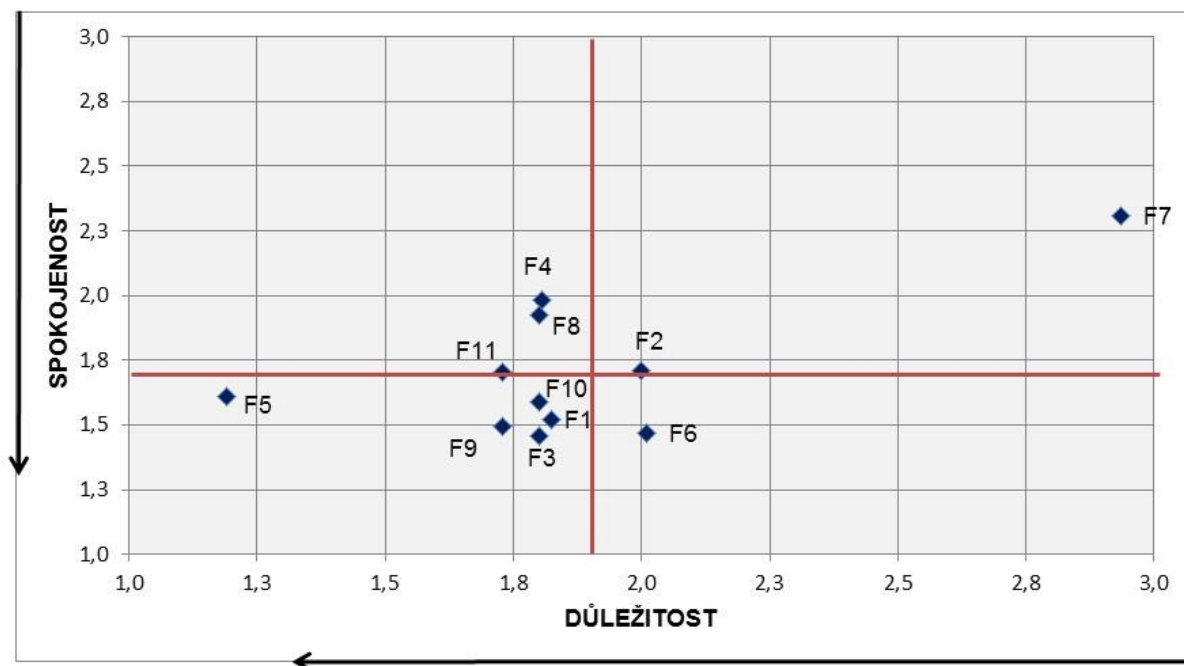
H0: Zákazníci hodnotili daný faktor průměrně ( $\mu = 3$ ).

H1: Zákazníci hodnotili daný faktor jinak než průměrně ( $\mu \neq 3$ ).

V případě **spokojenosti** byla výsledná hodnota signifikance u všech faktorů menší než hladina významnosti  $\alpha = 0,05$  (viz Příloha č. 4, Tab. 2). Hodnota Mean Difference byla ve všech případech se znaménkem mínus, což značí nadprůměrné hodnocení, jelikož 1 = nejlepší a 5 = nejhorší. Na základě toho mohla být přijata alternativní hypotéza H1 a hypotéza H0, což by znamenalo, že respondenti hodnotili faktory průměrně, byla zamítnuta.

V případě **důležitosti** byl pouze jeden faktor hodnocen průměrně, jelikož hodnota signifikance byla větší, než hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ . Konkrétně se jednalo o bufet. V tomto případě nelze zamítnout hypotézu H0. Ostatní faktory byly hodnoceny nadprůměrně (viz Příloha č. 4, Tab. 1).

Jelikož byly škály postaveny od 1 do 5 a respondenti hodnotili jako ve škole, jsou kvadranty poziční mapy (Obr. 5.5) uspořádány jinak, než je obvyklé. V levém horním kvadrantu se nachází **faktory konkurenčních příležitostí**, **motivátory** jsou v levém dolním kvadrantu, v pravém horním kvadrantu lze najít **faktory marginálních příležitostí** a nakonec vpravo dole tzv. **přeinvestované faktory**. Poloha vnitřních os, oddělujících jednotlivé kvadranty, byla určena na základě vypočteného aritmetického průměru (viz Příloha č. 5, Tab. 1).



F1 – chování personálu u pokladen, F2 – chování personálu v šatnách a sprchách, F3 – práce plavčků, F4 – výše vstupného, F5 – čistota sociálního zázemí (sprchy, toalety, šatny...), F6 – elektronický vstupní systém, F7 – bufet (nabídka občerstvení), F8 – teplota vody 50m, 25m bazén, F9 – provozní doba 50m bazén, F10 – teplota vody dětský bazén, F11 – provozní doba dětský bazén

*Obr. 5.5 Poziční mapa areálu Městských lázní*

Zdroj: vlastní zpracování

Z poziční mapy, která porovnává spokojenost a důležitost u jednotlivých faktorů týkajících se areálu Městských lázní lze pozorovat převahu tzv. **motivátorů**, což je pro lázně Zlín jistě pozitivní výsledek, jelikož se jedná o faktory charakteristické vysokou důležitostí, ale zároveň vysokou spokojeností. Konkrétně se jedná o atributy: čistota sociálního zázemí (průměrná známka spokojenosti činila 1,61) provozní doba 50 m bazénu (1,49), práce plavčků (1,46), chování personálu u pokladen (1,52), teplota vody v dětském bazénu (1,59) a na hranici s kvadrantem konkurenčních příležitostí leží provozní doba dětského bazénu (1,71). Snahou Městských lázní by mělo být minimálně udržení kvality těchto faktorů na současné úrovni. Nutné je podotknout, že větší počet motivátorů je ovlivněn zejména průměrným hodnocením v případě faktoru F7 (bufetu). Hodnocení tohoto faktoru značně ovlivnilo výsledek aritmetického průměru a tím i polohu vnitřních os poziční mapy.

V pravé dolní části poziční mapy se nachází elektronický vstupní systém (1,47) a na hranici s faktory marginálních příležitostí leží faktor chování personálu v šatnách a sprchách (1,71). Tyto vlastnosti jsou sice definovány nízkou důležitostí, avšak zákazníci jsou s nimi spokojeni. Znamená to tedy, že jsou v pořádku a není potřeba do nich dále investovat, ani

nijak zlepšovat jejich kvalitu. U chování personálu v šatnách a sprchách hrozí riziko poklesu spokojenosti. I malá změna by způsobila přesun tohoto faktoru do pravého horního kvadrantu.

V kvadrantu **marginálních příležitostí** se nachází jediný faktor, a to bufet (nabídka občerstvení). Ukázalo se, že pro většinu zákazníků lázní je bufet spíše nepodstatný. Jeho průměrné hodnocení důležitosti na škále 1 – 5 bylo ze všech hodnocených faktorů nejbližší hodnotě tři (2,94). Mnoho dotazovaných bufet vůbec nevyužívá. Na druhou stranu byli zákazníci, kteří bufet navštěvují, z velké části nespokojeni s jeho současnou úrovní. Jeho průměrná známka spokojenosti (2,31) byla opět nejvyšší ze všech hodnocených atributů. Respondenti zmiňovali špatnou kvalitu současných služeb, zejména špinavé vitríny, malý sortiment, neuklizené nádoby atd. Do budoucna by bylo jistě na místě zaměřit se na mírné zvýšení kvality bufetu, nicméně není nutné do něj příliš investovat, jelikož z pohledu zákazníků se jedná o méně důležitou část areálu lázní.

Poslední oblastí poziční mapy jsou **faktory konkurenčních příležitostí**, konkrétně teplota vody v 50m a 25m bazénu a výše vstupného. Jsou to nejdůležitější faktory, jelikož jsou charakteristické relativně vysokou důležitostí, avšak nízkou spokojeností, proto by se na ně mělo vedení do budoucna zaměřit, s cílem zlepšit jejich úroveň. Výše vstupného je hned druhým nejhůře hodnoceným atributem s průměrnou známkou spokojenosti 1,98. Přepočítáno na procenta, dle vzorce 4.1, je spokojenost s tímto faktorem 75,5%. Třetí je teplota vody v „padesátce a pětadvacítku“, s průměrnou známkou 1,93 (76,9 %).

### 5.2.1 Spokojenost s jednotlivými faktory dle pohlaví

Pro podrobnější analýzu **spokojenosti** dle pohlaví byl proveden T-test pro nezávislé skupiny, který měl zjistit, zda muži a ženy hodnotí dané faktory stejně, či rozdílně.

H0: Muži a ženy hodnotí daný faktor průměrně stejně ( $\mu_1 = \mu_2$ ).

H1: Muži a ženy hodnotí daný faktor rozdílně ( $\mu_1 \neq \mu_2$ ).

Po vyhodnocení T-testu se ukázalo, že muži i ženy hodnotí většinu faktorů průměrně stejně. Rozdílnost (hodnota Sig.  $< \alpha = 0,05$ ) byla zjištěna pouze ve třech případech, a to u **čistoty sociálního zázemí, elektronického vstupního systému a teploty vody v 50m a 25m bazénu**. V případě těchto faktorů mohla být tedy přijata hypotéza H1 a zamítnuta H0.

Se všemi uvedenými faktory jsou méně spokojeny ženy. Teplota vody v 50m či 25m bazénu byla zákazníky ženského pohlaví hodnocena dokonce druhou nejhorší známkou. Mnoho z nich by pravděpodobně uvítalo, kdyby byla voda v bazénech teplejší. Nejméně jsou

ženy spokojeny s nabídkou občerstvení (bufetem). Čistotu sprch a toalet hodnotí také hůř ženy, přičemž právě tento faktor je pro něj z hlediska důležitosti na prvním místě. Co se týká elektronického vstupního systému, ženy jsou zřejmě méně přizpůsobivé a hůř si zvykají na změny. Nový systém čipových náramků hodnotí průměrnou známkou 1,58 (85,5 %), zatímco muži jsou s ním spokojeni na 92,3 % (1,31). Celkově jsou ženy spokojeny méně, než muži, což potvrzuje i celkové průměrné hodnocení všech faktorů, které dává dohromady hodnotu 1,73 (81,8 %). Muži hodnotili průměrnou známkou 1,67 (83,3 %). Kompletní tabulka průměrných hodnot, včetně spokojenosti v procentech se nachází v Příloze č. 6, Tab. 1.

Z hlediska **důležitosti** bylo zjištěno, že většinu faktorů vnímají muži a ženy průměrně stejně, tzn., hodnota signifikance u T-testu byla větší než  $\alpha = 0,05$ . Pouze čtyři z devíti hodnocených faktorů vnímají ženy a muži rozdílně (Sig. <  $\alpha = 0,05$ ). V těchto případech byla zamítnuta hypotéza  $H_0$  a přijata  $H_1$ . Konkrétně se jednalo o: **chování lázeňských, práci plavčků, výši vstupného a provozní dobu bazénu**. Ve všech případech přiřazují těmto faktorům větší důležitost ženy (viz Příloha č. 6, Tab. 2).

Poziční mapa nebyla sestavena, jelikož rozdíly v hodnocení spokojenosti i důležitosti byly zjištěny pouze u malého počtu faktorů.

### 5.2.2 Spokojenost s jednotlivými faktory dle věku

Pro podrobnější analýzu **spokojenosti** dle věku byl využit nejprve test rozptylů ANOVA, kterému nutně předcházela Levenův test na shodu rozptylů (test homogeneity). Shodnost rozptylů (Sig. >  $\alpha = 0,05$ ) byla potvrzena pouze u výše vstupného, nabídky občerstvení a provozní doby dětského bazénu. U těchto faktorů tedy mohla být následně sledována hodnota signifikance v tabulce ANOVA.

$H_0$ : V hodnocení jednotlivých věkových skupin neexistují významné rozdíly.

$H_1$ : V hodnocení jednotlivých věkových skupin existují významné rozdíly.

Statisticky významné rozdíly v hodnocení (Sig. <  $\alpha = 0,05$ ) byly zjištěny pouze u faktoru **nabídka občerstvení**, s kterým jsou nejméně spokojeni zákazníci ve věku 18 – 26 let, naopak nejvíce spokojeni jsou senioři nad 65 let.

V případě **důležitosti** byla shodnost rozptylů potvrzena u faktorů: chování personálu u pokladen, chování lázeňských, výše vstupného a provozní doba bazénu. Výši vstupného hodnotí zákazníci z hlediska důležitosti průměrně stejně. Zbývající faktory jsou jednotlivými věkovými skupinami vnímány rozdílně.

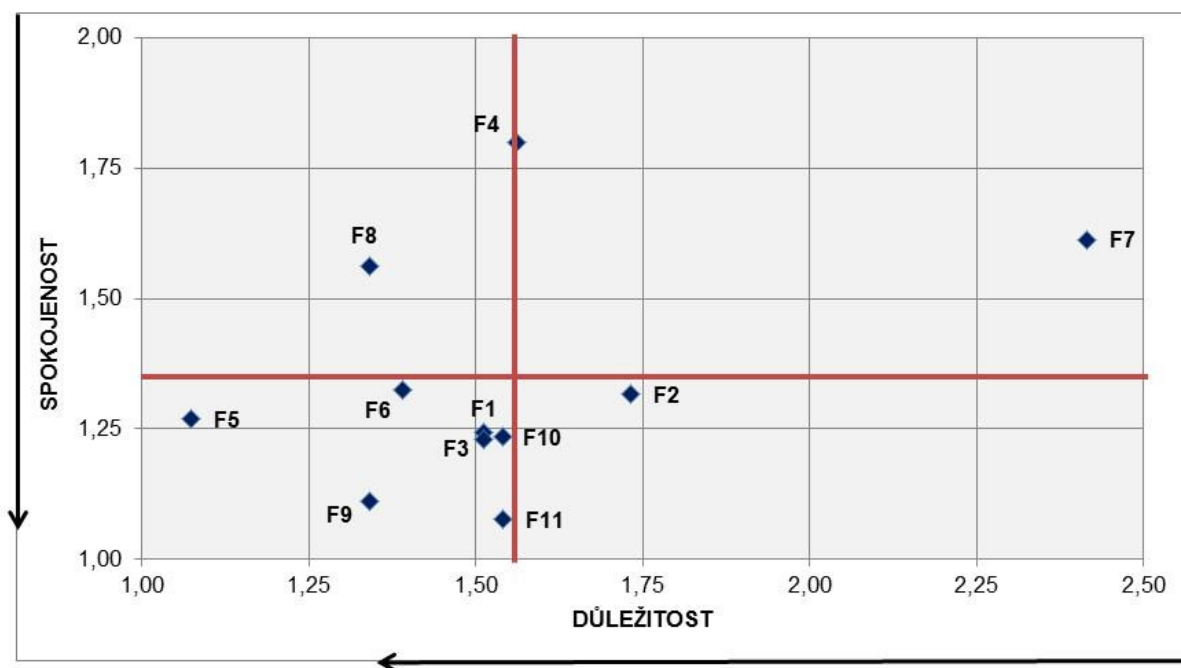
Jelikož převážnou část výběrového souboru tvořili zákazníci ve věku 18 – 26 let a senioři ve věku nad 65 let a tyto dvě skupiny také vykazovaly největší rozdíly v hodnocení spokojenosti i důležitosti, byla analýza dále soustředěna především na ně. Zbylé věkové skupiny se v hodnocení významně nelišily. Mladí zákazníci ve věku 18 – 26 let jsou ve všech případech spokojeni výrazně méně, než zákazníci nad 65 let (viz. Příloha č. 6, Tab. 2).

Statisticky významné rozdíly v hodnocení **spokojenosti i důležitosti** u všech faktorů, kromě provozní doby dětského bazénu, potvrdil T – test pro nezávislé skupiny.

H0: Zákazníci ve věku 18 – 26 let a nad 65 let hodnotí daný faktor stejně ( $\mu_1 = \mu_2$ ).

H1: Zákazníci ve věku 18 – 26 let a nad 65 let hodnotí daný faktor rozdílně ( $\mu_1 \neq \mu_2$ ).

Pouze u provozní doby bazénu pro děti tedy nemohla být zamítnuta hypotéza H0. Ve všech ostatních případech byla přijata alternativní hypotéza H1. Na základě těchto rozdílů byly sestaveny **poziční mapy**.



**F1** – chování personálu u pokladen, **F2** – chování lázeňských, **F3** – práce plavčíků, **F4** – výše vstupného, **F5** – čistota sprch, toalet aj., **F6** – elektronický vstupní systém, **F7** – bufet, **F8** – teplota vody bazén 50 m a 25 m, **F9** – teplota vody dětský bazén, **F10** – provozní doba dětský bazén, **F11** – provozní doba bazén 50 m

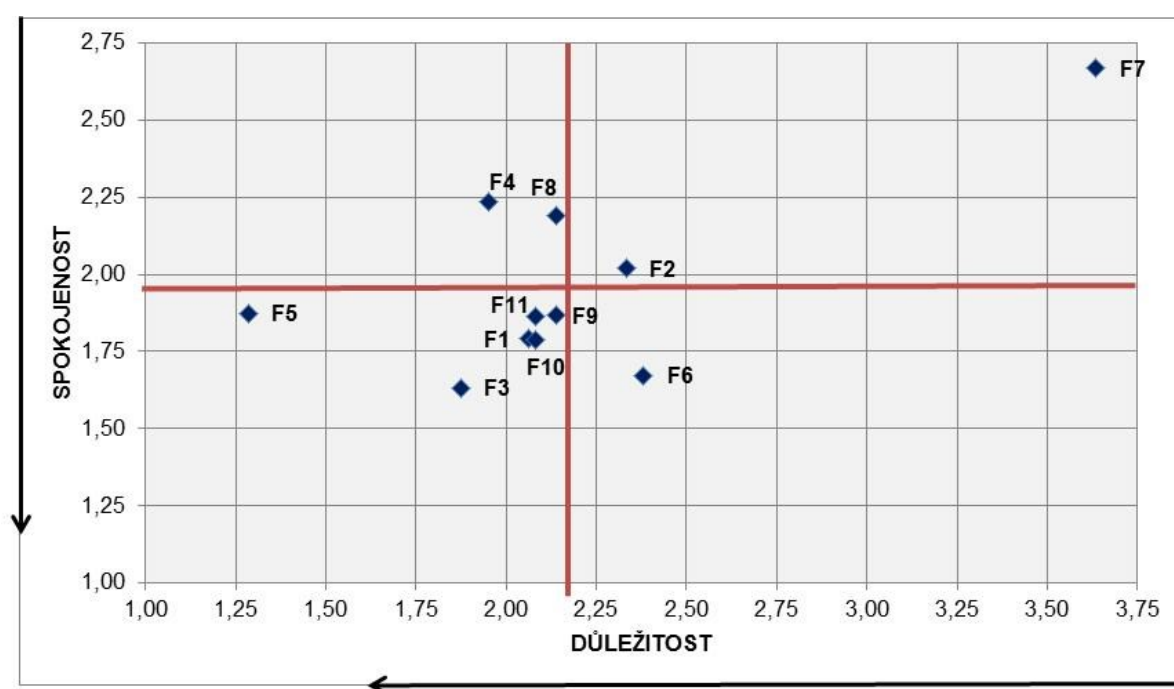
*Obr. 5.6 Poziční mapa - zákazníci nad 65 let*

Zdroj: vlastní zpracování

Z poziční mapy (Obr. 5.6) je patrné, že zákazníci ve věku **nad 65 let** jsou nejméně spokojeni s teplotou vody v 50m a 25m bazénu, přičemž právě teplota vody v bazénu je pro



ně jeden z nejdůležitějších faktorů. V pravém horním kvadrantu marginálních příležitostí se nachází bufet. Tento faktor je pro seniory sice méně důležitý, ale přesto s ním nejsou příliš spokojeni. Na hranici s kvadrantem konkurenčních příležitostí se nachází výše vstupného, s kterou jsou senioři nejméně spokojeni, nicméně není pro ně prioritním faktorem, jako například teplota vody. S chováním personálu v šatnách a sprchách jsou senioři vysoce spokojeni, avšak nepřikládají tomuto faktoru vysokou důležitost. Většina faktorů (tzv. motivátorů) je pro seniory relativně důležitá, přičemž jsou s nimi také vysoce spokojeni. Průměrná známka spokojenosti u seniorů je 1,34 (91,4 %), což je výborné hodnocení. Kompletní tabulka hodnocení spokojenosti a důležitosti, včetně přepočtu na procenta dle vzorce 4.1, se nachází v Příloze č. 6.



**F1** – chování personálu u pokladen, **F2** – chování lázeňských, **F3** – práce plavčků, **F4** – výše vstupného, **F5** – čistota sprch, toalet aj., **F6** – elektronický vstupní systém, **F7** – bufet, **F8** – teplota vody bazén 50 m a 25 m, **F9** – teplota vody dětský bazén, **F10** – provozní doba dětský bazén, **F11** – provozní doba bazén 50 m

**Obr. 5.7 Poziční mapa - zákazníci 18 – 26 let**

Zdroj: vlastní zpracování

Z poziční mapy (viz Obr. 5.7) jsou patrné rozdíly oproti seniorům. V kvadrantu konkurenčních příležitostí se nachází dva faktory. Zákazníci ve věku **18 – 26 let** jsou nejméně spokojeni s výší vstupného, což by se dalo vysvětlit tím, že mnoho z nich jsou s největší pravděpodobností studenti. Jak je známo, Městské lázně Zlín neposkytují studentům žádnou speciální slevu na vstupném, což může být důvodem snížené spokojenosti. Přitom právě cena

je pro mladé zákazníky třetím nejdůležitějším atributem. Dalším faktorem s relativně vysokou důležitostí a nízkou spokojeností je teplota vody v 50m a 25m bazénu. Faktory marginálních příležitostí jsou v tomto případě dva. Konkrétně se jedná o chování lázeňských a bufet. I přesto, že jsou tyto faktory pro zákazníky ve věku 18 – 26 let relativně málo významné, bylo by dobré do budoucna mírně zvýšit jejich kvalitu, ovšem bez významného zvyšování investic. Co do počtu faktorů převažují motivátory, stejně jako v případě seniorů. Nicméně zákazníci ve věku 18 – 26 let jsou s nimi, v porovnání se seniory, spokojeni méně. Jejich průměrná známka se blíží více hodnotě 2 na ose spokojenosti. Celkově menší spokojenost dokazuje maximální hodnota spokojenosti, která činí 2,67 (58,3 %). V případě seniorů byla maximální průměrná známka 1,80 (80 %).

### 5.2.3 Spokojenost s jednotlivými faktory dle frekvence návštěv

**Spokojenost** dle frekvence návštěv byla také analyzována s využitím testu ANOVA, s cílem zjistit, zda existují rozdíly v hodnocení zákazníků, kteří navštěvují Městské lázně s různou frekvencí. Test homogenity prokázal rovnost rozptylů ( $\text{Sig.} > \alpha = 0,05$ ) u více než poloviny faktorů (8 z 11), u kterých byla následně sledována hodnota signifikance v tabulce ANOVA.

H0: V hodnocení jednotlivých skupin neexistují statisticky významné rozdíly.

H1: V hodnocení jednotlivých skupin existují statisticky významné rozdíly

Ze všech osmi sledovaných faktorů byla rozdílnost v hodnocení ( $\text{Sig.} < \alpha = 0,05$ ) prokázána pouze u **bufetu (nabídky občerstvení)**. V tomto případě mohla být potvrzena alternativní hypotéza H1. S bufetem jsou nejméně spokojeni zákazníci, kteří navštěvují lázně každý den. U ostatních analyzovaných faktorů byla hodnota Sig. vždy vyšší, než hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ , tzn., že zákazníci s různou frekvencí návštěv hodnotí dané faktory stejně, bez významných rozdílů.

Z hlediska **důležitosti** byla hodnota Sig. v tabulce ANOVA sledována u 7 z 9 hodnocených faktorů, které splňovaly podmínku shodnosti rozptylů. Rozdílné hodnocení důležitosti bylo následně zjištěno u **teploty vody v bazénu**, která je velmi důležitá zejména pro zákazníky, kteří navštěvují lázně Zlín jednou týdně a více (viz. Příloha č. 6, Tab. 4). Zbylé faktory vnímají zákazníci s odlišnou frekvencí návštěv, co do významnosti, stejně.

Spokojenost a věrnost zákazníků jdou ruku v ruce a pro společnost jsou důležitými signály úspěchu. Zákazníci, kteří navštěvují lázně jednou týdně a více nebo alespoň jednou

měsíčně se shodují ve dvou faktorech, s kterými jsou nejméně spokojeni. Jedná se o bufet (nabídku občerstvení) a výši vstupného. Celkové průměrné hodnocení všech faktorů však ve výsledku nepřesáhlo hodnotu 2, což vypovídá, že zákazníci, kteří navštěvují lázně často (jednou týdně a více nebo alespoň jednou za měsíc), jsou zde nadprůměrně spokojeni (viz Příloha č. 6, Tab. 3). Zákazníci, kteří navštěvují lázně Zlín každodenně, jsou kromě bufetu nejméně spokojeni s provozní dobou dětského bazénu, výší vstupného či teplotou vody v 50m a 25m bazénu.

Zákazníci, kteří navštěvují lázně Zlín méně často (několikrát do roka nebo dokonce méně než jednou ročně) se shodují na tom, že jim nevyhovuje kvalita bufetu a výše vstupného v lázních Zlín. Horší známkou hodnotí také teplotu vody, a to jak v 50m a 25m bazénu (míra spokojenosti činí 73,6 %), tak v bazénu dětském (66,7 %). Zajímavé je hodnocení zákazníků, kteří navštívili lázně úplně poprvé. Na základě prvního dojmu hodnotili nejhůře teplotu vody v 50m bazénu (65 %).

#### 5.2.4 Spokojenost s jednotlivými faktory dle statusu abonent

Abonent, neboli „předplatitel“ jsou pravidelní návštěvníci lázní Zlín. Znalost jejich spokojenosti je tudíž důležitá. I v tomto případě bylo zjišťováno, zda zákazníci se statusem abonenta hodnotí jednotlivé faktory stejně či rozdílně ve srovnání s těmi, kteří abonentní náramek nevlastní:

H0: Abonent a neabonent hodnotí daný faktor průměrně stejně ( $\mu_1 = \mu_2$ ).

H1: Abonent a neabonent hodnotí daný faktor rozdílně ( $\mu_1 \neq \mu_2$ ).

Abonent a zákazník, kteří abonentní náramek nevlastní, jsou s většinou faktorů průměrně stejně spokojeni, což prokázal provedený T-test pro nezávislé skupiny. Znamená to, že zde neexistují žádné statisticky významné rozdíly, proto nelze zamítnout hypotézu H0.

Odlišnost v průměrném hodnocení **spokojenosti** (Sig. <  $\alpha = 0,05$ ) byla zjištěna pouze u faktorů: elektronický vstupní systém, teplota vody v 50m a 25m bazénu a provozní doba 50m bazénu, přičemž abonent jsou s těmito faktory v průměru více spokojeni, v porovnání se zákazníky, kteří abonentní náramek nevlastní.

Z hlediska vnímané **důležitosti** byla rozdílnost zjištěna u chování lázeňských, elektronického vstupního systému, teploty vody v bazénu a provozní doby. Ve všech případech jsou tyto faktory důležitější pro abonenty než pro zákazníky, kteří abonentní

náramek nevlastní. Poziční mapa nebyla sestavena ze stejného důvodu, jako tomu bylo v případě analýzy spokojenosti dle pohlaví.

Zákazníci s abonentním náramkem jsou nejméně spokojeni s kvalitou bufetu a zcela spokojeni nejsou ani s teplotou vody v 50m a 25m bazénu. Zajímavé je hodnocení výše vstupného v případě abonentů, jelikož ji abonenti hodnotili druhou nejhorší známkou na pětibodové škále spokojenosti. To vypovídá o tom, že abonenti pravděpodobně nejsou zcela spokojeni se systémem abonentních náramků a dosavadní bonus v podobě 10 % nebo 20 % navíc k vkladu se jim zdá nedostačující. Mnoho zákazníků by možná uvítalo větší slevu ve srovnání s jednorázovým vstupným. Naopak velmi pozitivně hodnotí abonenti provozní dobu 50m bazénu či elektronický vstupní systém (viz Příloha č. 6, Tab. 1).

### 5.3 Celková spokojenost zákazníků s Městskými lázněmi

Provedený T-test potvrdil, že jsou všichni zákazníci Městských lázní Zlín nadprůměrně spokojeni (viz Tab. 5.2), což je jistě pozitivní výsledek. Průměrná známka celkové spokojenosti činila 1,63 (84,3 %).

*Tab. 5.2 T-test střední hodnoty na škále celkové spokojenosti*

	Testovaná hodnota = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Celková spokojenost	-31,052	197	,000	-1,374	-1,46	-1,29

Zdroj: vlastní zpracování

Zde vyvstává otázka, zda existuje vztah mezi dílčím hodnocením spokojenosti u jednotlivých faktorů a hodnocením celkové spokojenosti:

- H0: Mezi celkovou spokojeností a dílčí spokojeností neexistuje statisticky významná závislost.
- H1: Mezi celkovou spokojeností a dílčí spokojeností existuje statisticky významná závislost.

K otestování hypotéz byla použita **korelační analýza** s využitím Spearmanova korelačního koeficientu. Ta následně prokázala vztah celkové spokojenosti ke všem dílčím spokojenostem, jelikož hodnota signifikance je u všech faktorů menší, než hladina

významnosti  $\alpha = 0,05$ . Ve všech případech mohla být tedy přijata alternativní hypotéza H1. Výsledky korelační analýzy zobrazuje tabulka 5.3 níže.

**Tab. 5.3 Korelační analýza závislosti**

	Spearman's rho		
	Celková spokojenost		
	Korelační koeficient	Sig. (2-tailed)	N
Chování personálu u pokladny	,326**	,000	196
Chování personálu v šatnách	,494**	,000	185
Práce plavčků	,378**	,000	169
Výše vstupného	,419**	,000	189
Čistota sociálního zázemí	,388**	,000	198
Elektronický vstupní systém	,260**	,000	192
Bufet	,304**	,000	142
Teplota vody - bazén 50 m, 25 m	,239**	,001	198
Teplota vody - dětský bazén	,295**	,009	77
Provozní doba - dětský bazén	,483**	,000	74
Provozní doba - bazén 50 m	,452**	,000	184

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Zdroj: vlastní zpracování

Čím vyšší je hodnota korelačního koeficientu, tím silnější je vztah mezi proměnnými (viz Tab. 5.4).

**Tab. 5.4 Síla závislosti dle korelačního koeficientu**

Hodnota korelace	Interpretace
0,01 – 0,09	triviální, žádná
0,10 – 0,29	nízká až střední
0,30 – 0,49	střední až podstatná
0,50 – 0,69	podstatná až velmi silná
0,70 – 0,89	velmi silná
0,90 – 0,99	téměř perfektní

Zdroj: vlastní zpracování

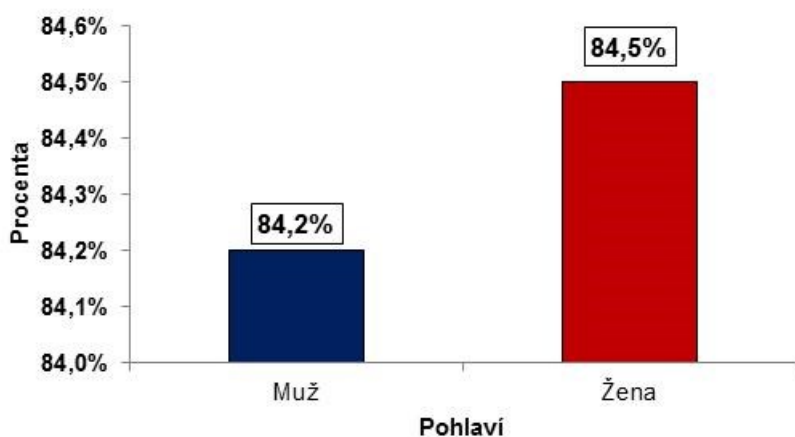
Hodnota korelačního koeficientu se pohybovala v rozmezí nízká až střední a střední až podstatná závislost. Nejsilnější korelace byla zjištěna u faktorů: chování lázeňských, provozní doba dětského bazénu, provozní doba 50m bazénu a výše vstupného. Následuje čistota sociálního zázemí, práce plavčků, chování personálu u pokladny, bufet a teplota vody v dětském bazénu. Do kategorie nízké až střední závislosti byla zařazena spokojenost s elektronickým vstupním systémem a teplotou vody v 50m a 25m bazénu.

### 5.3.1 Celková spokojenost dle pohlaví

H0: Průměrná celková spokojenost mužů se rovná průměrné celkové spokojenosti žen ( $\mu_1 = \mu_2$ ).

H1: Průměrná celková spokojenost mužů se nerovná průměrné celkové spokojenosti žen ( $\mu_1 \neq \mu_2$ ).

Na základě výsledků T-testu středních hodnot pro nezávislé skupiny (viz Příloha č. 7) bylo zjištěno, že ženy a muži jsou průměrně stejně spokojeni. Prvním krokem bylo vyhodnocení F-testu, kde hodnota Sig. přesahovala hladinu významnosti  $\alpha = 0,05$ . Následně byla sledována hodnota signifikance u T-testu ve stejném řádku, která byla rovněž větší. Z tohoto důvodu nemohla být zamítnuta hypotéza H0, což znamená, že muži a ženy jsou v průměru celkově stejně spokojeni. Průměrnou celkovou spokojenost mužů (1,63) a žen (1,62), přepočítanou na procenta (dle vzorce 4.1), znázorňuje Obr. 5.8.



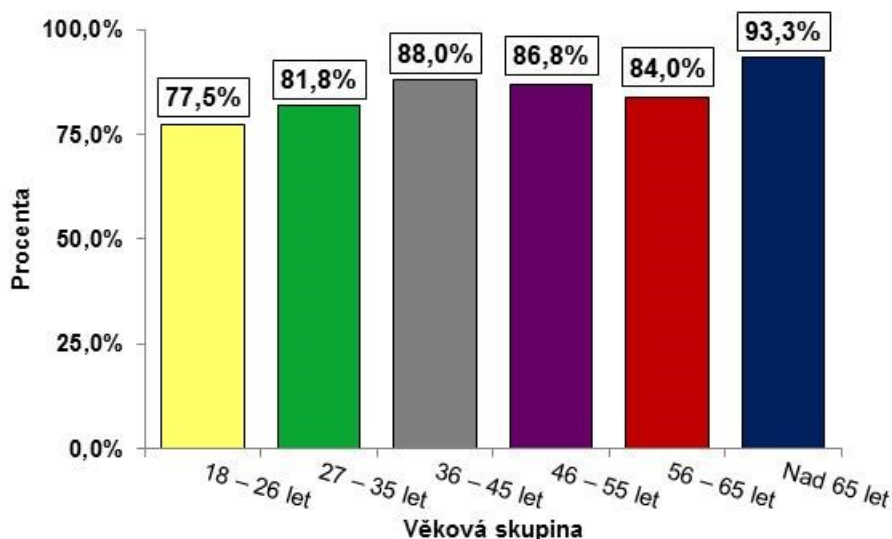
*Obr. 5.8 Celková spokojenost podle pohlaví*

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.3.2 Celková spokojenost dle věku

Následující graf (Obr. 5.9) zobrazuje celkovou spokojenost v procentech (přepočítáno dle vzorce 4.1), dle jednotlivých věkových kategorií. Je patrné, že mladí ve věku 18 – 26 let, kteří jsou nejpočetnější skupinou návštěvníků lázní Zlín, vykazují nejmenší celkovou spokojenost. Dle předchozí kapitoly jsou mladí zákazníci nejméně spokojeni s výší vstupného a kvalitou bufetu.

Druhá nejpočetnější skupina zákazníků (senioři nad 65 let) jsou naopak vysoce spokojeni. Jejich celková průměrná spokojenost přesahuje 90 %, což je jistě pozitivní výsledek. Zbývající věkové skupiny nevykazují významné rozdíly v hodnocení (viz Příloha č. 7).

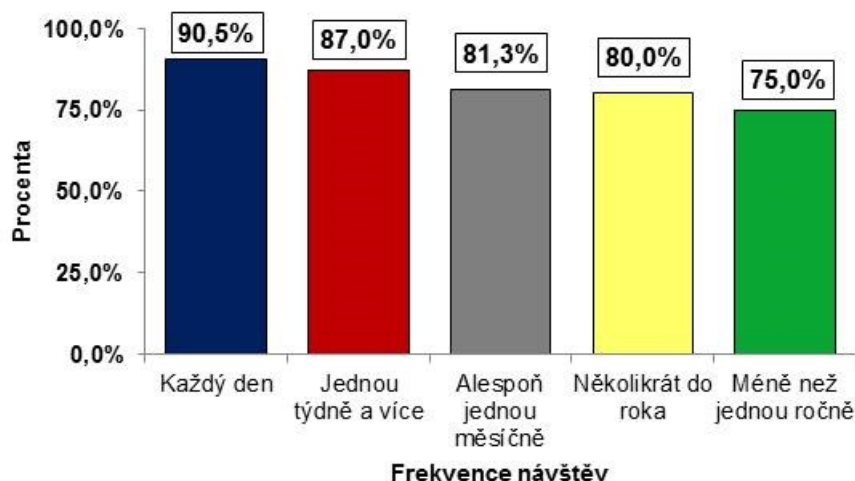


**Obr. 5.9 Celková spokojenost dle věkové skupiny**

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.3.3 Celková spokojenost dle frekvence návštěv

Celková spokojenost dle frekvence návštěv byla záměrně analyzována u všech možností odpovědí v dotazníku, kromě odpovědi „jsem zde poprvé“, neboť měl být ověřen vztah mezi frekvencí návštěv a mírou celkové spokojenosti. Z grafu (viz Obr. 5.10) je patrné, že čím častější návštěva Městských lázní, tím vyšší je celková průměrná spokojenost zákazníků (přepočítáno na procenta dle vzorce 4.1). Lze tedy předpokládat, že frekvence návštěv souvisí s hodnocením celkové spokojenosti. Tento předpoklad byl následně potvrzen pomocí korelační analýzy.



**Obr. 5.10 Celková spokojenost dle frekvence návštěv**

Zdroj: vlastní zpracování

H0: Mezi celkovou spokojeností a frekvencí návštěv neexistuje závislost.

H1: Mezi celkovou spokojeností a frekvencí návštěv existuje závislost

Výsledky korelace (viz Tab 5.5) potvrzují alternativní hypotézu H1, neboť hodnota signifikance je menší než hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ . Záporná hodnota korelačního koeficientu (negativní korelace) souvisí s uspořádáním hodnotící škály, kde 1 = nejlepší hodnocení a 5 = nejhorší hodnocení. Korelace je v tomto případě nízká až střední.

**Tab. 5.5 Korelace mezi celkovou spokojeností a frekvencí návštěv**

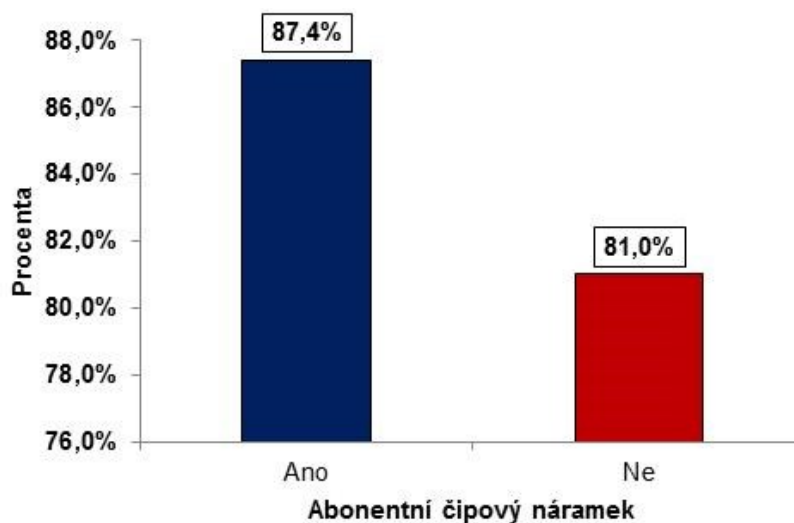
	Spearman's rho		
	Celková spokojenost		
	Korelační koeficient	Sig. (2-tailed)	N
Frekvence návštěv	-,252**	,000	198

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.3.4 Celková spokojenost dle statusu abonent

Celkově jsou zákazníci s abonentním náramkem spokojenější, ve srovnání s těmi, kteří jej nevlastní, což je pozitivní zjištění. Důvodem je pravděpodobně fakt, že vstup s abonentním náramkem je celkově pohodlnější, zákazník nemusí tolik hlídat čas pobytu v bazénu a navíc má 10% či 20% slevu na vstup. Spokojenost abonentů dokazuje úspěch celého abonentního systému, avšak do budoucna by bylo vhodné uvažovat o jeho větší propracovanosti. Graf (viz Obr. 5.11) znázorňuje spokojenost v procentech (dle vzorce 4.1). Kompletní tabulka průměrného hodnocení celkové spokojenosti v Příloze č. 7, Tab. 1.



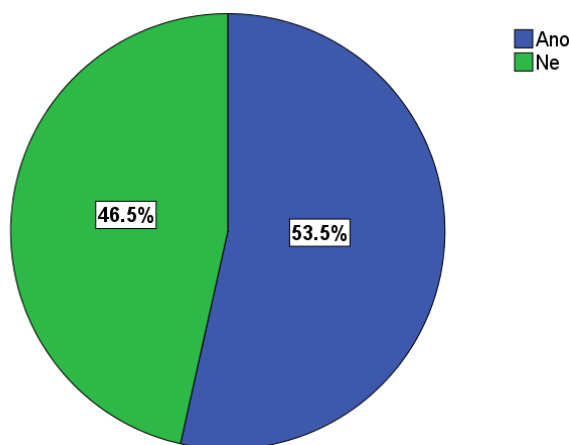
**Obr. 5.11 Celková spokojenost dle statusu abonent**

Zdroj: vlastní zpracování



## 5.4 Míra využívání doplňkových služeb v areálu Městských lázní

Více než polovina zákazníků (viz Obr. 5.12) využívá kromě plaveckých bazénů také některou z doplňkových služeb, což dokazuje, že lidé mají o tyto služby zájem. Návštěvníci lázní Zlín mají možnost využít nově zrekonstruovanou finskou saunu, prohřívací parní kabiny, výuku plavání pro dospělé, masáže nebo služby kosmetičky. Mimo to je v areálu lázní řada externích služeb, které nezajišťuje STEZA Zlín, například plavání pro kojence NEKKY baby club, potápěčské kurzy, plavecké kluby a školy, fitness Sport studio Zlín, spinning centrum aj.



**Obr. 5.12 Využívání doplňkových služeb**

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce využívanou a oblíbenou službou v areálu jsou **prohřívací parní kabiny**. Tato odpověď byla nejčastější a tvořila 62,6 % z celkového počtu odpovědí všech respondentů využívajících služby (viz Obr. 5.13). Tento výsledek může být do velké míry ovlivněn skutečností, že parní kabiny jsou umístěny ve sprchách u 50m bazénu a jsou zahrnuty v ceně vstupného, což je velkou výhodou Městských lázní. Zákazník, který si zaplatí vstup do bazénu tak může do páry kdykoliv po dobu jejího provozu. Na základě výsledků třídění 2. stupně (viz. Příloha č. 9, Tab. 1) bylo zjištěno, že páru využívá 63,6 % mužů a 61,9 % žen. Muži tedy využívají tuto službu ve větší míře ve srovnání se ženami. Nejvíce ji využívají zákazníci ve věku 36 – 45 let (90 %) a 56 – 65 let (66,7 %).

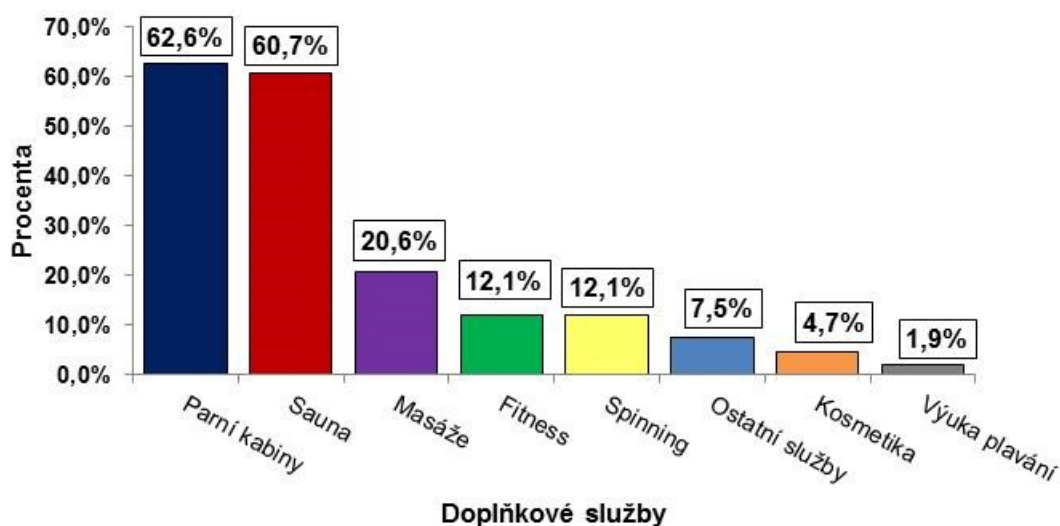
Druhou nejčastější odpovědí respondentů byla **finská sauna** (60,7 %), což vypovídá o její oblibě mezi zákazníky. K tomu mohla přispět i nedávno provedená celková rekonstrukce, která zcela jistě podpořila zvýšený zájem zákazníků o saunování. Modernizaci této služby lze tedy považovat za dobré rozhodnutí, které může i do budoucna zajistit lázním více návštěvníků. Saunu navštěvuje 63,5 % žen a 56,8 % mužů. Nejvíce ji využívají zákazníci

ve věku 18 – 26 let (75 %), věková skupina 46 – 55 let (84,6 %) a senioři nad 65 let (57,9 %). Výsledky dále ukazují (viz Příloha č. 9, Tab. 1), že tuto službu využívá celkem 73 % návštěvníků, kteří nevlastní abonentní náramek, zatímco z řad abonentů je to pouze 54,3 %. Toto zjištění je zajímavé, neboť s abonentním náramkem je saunování podstatně levnější. Jedním z možných vysvětlení je opět malá informovanost abonentů o slevách, které jim modrý či žlutý náramek poskytuje. To, že je sauna v lázních Zlín na velmi dobré úrovni, potvrzuje velký zájem ze strany zákazníků, žijících mimo okres Zlín. Například návštěvníci z okresu Vsetín využívají z celé nabídky služeb pouze finskou saunu (viz Příloha č. 9, Tab. 1).

**Masáže** jsou třetí nejvyužívanější doplňkovou službou, což vypovídá o jejich dobré úrovni a oblibě zejména u žen, z nichž služeb masérek využívá 31,7 %. Dalšími více využívanými službami je **spinning** a také **fitness studio** (viz Obr. 5.13). Lekce spinningu navštěvuje 14,3 % žen a 9,1 % mužů a jsou oblíbené zejména u zákazníků ve věku 27 – 35 let. Celkem spinning navštěvuje 37,5 % z nich. Výhodou této služby v Městských lázních je možnost spojit jízdu na kole s plaváním, jelikož po skončení lekce mohou zákazníci využít ještě 30 minut pobytu v bazénu a neplatí nic navíc. Fitness studio navštěvuje 13,6 % mužů a 11,1 % žen, dále zejména mladí zákazníci ve věku 18 – 26 let (25 %).

Mezi méně využívané doplňkové služby v areálu patří **ostatní externí služby**, kam patří například NEKKY baby club, určený pro maminky s kojenci. Tato služba se nachází v budově 25m bazénu a přístupná je samostatně, bez nutnosti projít pokladnou v budově 50m bazénu, což může být důvodem nízkého počtu respondentů. Ostatní služby využívá 11,4 % mužů a jen 4,8 % žen a zejména ve věkové skupině 18 – 26 let (12,5 %).

Pouze 4,7 % respondentů využívá služeb **kosmetičky**, ve všech případech se jednalo o ženy (7,9 %). Nejmenší zastoupení má **výuka plavání dospělých**, kterou využívá 2,3 % mužů a 1,6 % žen ve věku 18 – 26 let (viz Příloha č. 9, Tab. 1).



**Obr. 5.13** Míra využívání jednotlivých doplňkových služeb

Zdroj: vlastní zpracování

Zákazníci, kteří využívají vybrané služby v areálu, měli následně určit míru spokojenosti s těmito službami. Pro hodnocení jim opět sloužila pětibodová numerická škála.

H0: Zákazníci hodnotí vybranou doplňkovou službu průměrně ( $\mu_1 = 3$ ).

H1: Zákazníci hodnotí vybranou doplňkovou službu jinak než průměrně ( $\mu_1 \neq 3$ ).

Pro ověření hypotéz o spokojenosti se službami byl použit T-test středních hodnot (Příloha č. 8, Tab. 1), který prokázal, že zákazníci hodnotí všechny služby nadprůměrně, tzn., že hodnota signifikance byla ve všech případech menší než hladina významnosti  $\alpha = 0,05$  a hodnota Mean Difference byla záporná. Na základě toho nemohla být zamítnuta hypotéza H1. Pro lázně Zlín je takováto zpětná vazba jistě pozitivní. Průměrnou spokojenost s jednotlivými službami, včetně procentního vyjádření, zobrazuje následující tabulka (viz Tab. 5.6).

**Tab. 5.6** Spokojenost zákazníků  
s doplňkovými službami

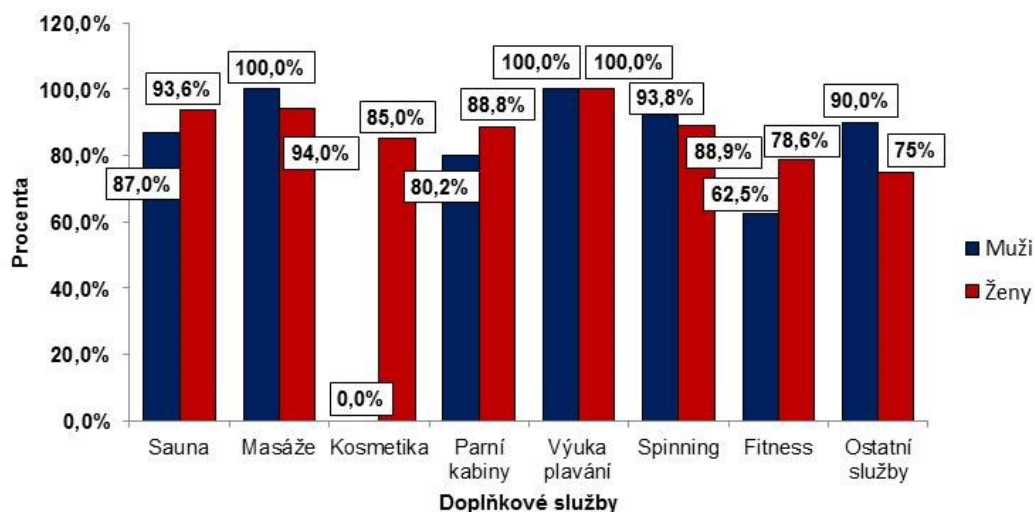
	<b>S</b>	<b>S %</b>
Sauna	1,36	91,0%
Masáže	1,22	94,6%
Kosmetika	1,60	85,0%
Parní kabiny	1,60	85,1%
Výuka plavání	1,00	100,0%
Spinning	1,38	90,4%
Fitness	2,15	71,2%
Ostatní služby	1,63	84,3%

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.4.1 Spokojenost se službami dle pohlaví

Průměrné hodnocení doplňkových služeb dle pohlaví, v procentním vyjádření (přepočítáno pomocí vzorce 4.1), zobrazuje obrázek 5.14.

**Saunu** hodnotí ženy lépe ve srovnání s muži. Celkově jsou s ní spokojeny na 93,6 %, což je vysoké procento. Je tedy zřejmé, že ženám sauna vyhovuje. Svou roli zde jistě hraje také rekonstrukce, díky které jsou současné prostory sauny modernější a lépe vybavené. Muži hodnotí saunu o něco hůře, jsou s ní spokojeni pouze na 87 %. Obě pohlaví zde tedy ještě vidí drobné rezervy. Nižší spokojenost odráží také návrhy zákazníků. Někteří z nich by například uvítali více dnů v týdnu, kdy je sauna odděleně (zvlášť muži, zvlášť ženy). S **masážemi** jsou muži spokojeni na 100 % a ženy na 94 %. V tomto případě je spokojenost velmi vysoká. **Kosmetiku** navštěvují z dotazovaného vzorku respondentů pouze ženy, které ji hodnotí na 85 %. S **párrou** jsou obě pohlaví spokojeny na více než 80 %, nicméně míra spokojenosti je v tomto případě nižší, v porovnání s jinými službami. Hodnocení **spinningu** je velmi pozitivní a je zřejmé, že zákazníkům se tato služba líbí. Výhodou je zejména možnost spojit cvičení s plaváním. Jedno z nejnižších hodnocení mužů patří **fitness** centru v budově 25m bazénu. Důvodem je s největší pravděpodobností zastaralé vybavení posilovny. Ženy jsou s posilovnou taktéž spokojeny pouze na 78,6 %.

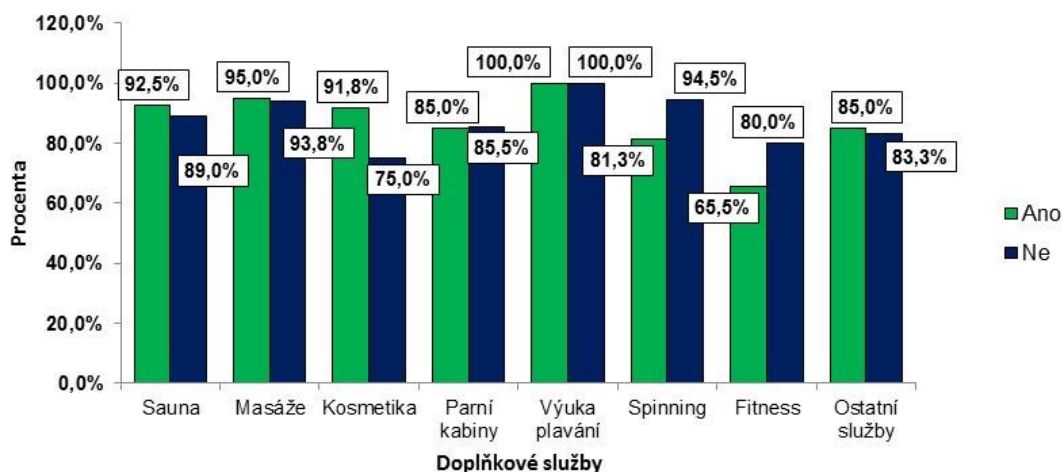


Obr. 5.14 Spokojenost s doplňkovými službami dle pohlaví

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.4.2 Spokojenost se službami dle statusu abonent

Jak již bylo zmíněno v jiné části práce, abonenti jsou pro Městské lázně Zlín důležitou skupinou, jelikož se jedná o pravidelné návštěvníky a jejich spokojenost je tudíž důležitá. Z grafu (Obr. 5.15) je patrné, že abonenti jsou nejméně spokojeni s úrovní **fitness** centra. Jejich průměrná míra spokojenosti s touto službou (přepočítáno na procenta dle vzorce 4.1) je pouze 65,5 %.



Obr. 5.15 Spokojenost s doplňkovými službami dle statusu abonent

Zdroj: vlastní zpracování

Kompletní tabulka průměrného hodnocení kvality doplňkových služeb dle pohlaví a statusu abonent je umístěna v Příloze č. 9, Tab. 2.

### 5.5 Návrhy zákazníků pro zvýšení jejich spokojenosti

Součástí dotazníku byla také otevřená otázka, která zjišťovala, jaké nové vybavení či službu by zákazníci Městských lázní Zlín uvítali, co by dopomohlo k jejich větší spokojenosti. Na otázku odpovědělo 48 % dotazovaných. Zbytek neodpověděl, nebo uvedli poznámku, že jsou spokojeni se současným stavem lázní.

Jednou z nejčastějších odpovědí respondentů byl **whirlpool** (25 %) a obecně **wellness** centrum (11,5 %). Pravdou je, že vybavení, jakým je například vířivka či například bazén s masážními tryskami a protiproudem, v areálu lázní zatím chybí. Tato skutečnost je určitě slabou stránkou lázní ve Zlíně, zároveň však příležitostí do budoucna.

Mnoho zákazníků uvedlo, že by chtěli v Městských lázních nějaké **vodní atrakce**. Nejčastěji respondenti uváděli **tobogány**. Někteří by uvítali více atrakcí pro děti u venkovního bazénu v areálu lázní apod. Tyto návrhy jsou zcela pochopitelné, jelikož město Zlín, ač se

jedná o krajské město, zatím nevlastní žádný **aquapark**. Vodní atrakce tak mohou zákazníci využít pouze v letních měsících na koupalištích Zelené či Panorama.

Mnoho negativních připomínek patřilo **bufetu**, který se nachází ve vstupní hale budovy 50m bazénu. Zákazníci jsou nespokojeni především s nabízeným sortimentem občerstvení, s čistotou stolů a vitrín a malou ochotou obsluhujícího personálu. V návrzích se objevilo i zřízení restaurace, namísto bufetu.

**Fitness studio** bylo taktéž terčem kritiky mnoha zákazníků, kteří by uvítali zejména **nové vybavení** posilovny (nové posilovací stroje apod.).

Ženy měly návrhy týkající se **dámských sprch a šaten**. Většina z nich by uvítala **výměnu** a celkově **větší počet věšáků** ve sprchách u 50m bazénu, dále lavičky v šatnách pro odložení věcí a k jejich větší spokojenosti by dopomohlo také **více sušáků** na vlasy či **možnost zapůjčení ručního fénu**. Také u vstupu do šaten by zákaznice uvítaly více věšáků pro odložení oblečení. Zajímavé poznámky se týkaly toalet. Například návrh umístit zrcadla na dámské toalety či toaletní papír přímo v kabinkách, nikoli před nimi, jako je tomu nyní.

Co se týká velkého **50m bazénu**, tak lidem vadí zejména **chladnější voda**, dále **nedostupnost plaveckých pomůcek** pro veřejnost, jelikož plovací desky a jiné podpůrné věci k usnadnění plavání jsou pod zámkem a k dispozici pouze na požádání. Kritizován byl také nedostatek drah pro kondiční plavání či zastaralé startovací bloky. V případě **25m bazénu** si lidé stěžovali na málo hodin plavání pro veřejnost.

Z odpovědí na otevřenou otázku vyšlo v určitých případech najevo, že někteří lidé jsou zřejmě **málo informovaní**. Například neví o dnech, kdy je sauna vymezena zvlášť pro muže a zvlášť pro ženy, někteří dokonce uvedli, že by si přáli suchou saunu či kurzy pro dospělé. Tyto služby však lázně Zlín poskytují. Z tohoto důvodu by se mělo vedení STEZA Zlín zaměřit více na **propagaci služeb** a informovanost svých zákazníků.

Co se týká připomínek k provozu doplňkových služeb, zákazníci by uvítali **delší provoz páry**, zejména v ranních hodinách, jelikož v současné době pára funguje pouze od 6:00 do 7:15. Lidem vadí také delší pauzy mezi jednotlivými bloky, kdy je pára zapnutá či malý prostor v parní kabině. Co se týká **sauny**, ženy by uvítaly více dnů v týdnu vyhrazených pouze pro ně.

**Provozní doba** se některým zákazníkům zdá nedostatečná. Zejména o víkendech by uvítali dřívější provoz 50m i 25m bazénu. V současné době jsou bazény otevřeny až od 9:00 hodin. Za zvážení by stála i o něco delší otevírací doba.

Další větší množství odpovědí se týkalo **ceny vstupného**. I když jsou Městské lázně Zlín obecně jedny z nejlevnějších, mnoho zákazníků je s cenou nespokojeno. Zejména mladší zákazníci si stěžovali na absenci slev pro studenty a abonenti by uvítali více výhod. Zmíněny byly také kdysi nabízené permanentky, konkrétně roční, které v současnosti nejsou k dostání.

## 5.6 Spokojenost návštěvníků venkovních koupališť

Celkem 130 zákazníků Městských lázní (65 %) z celkového počtu 200 dotazovaných navštěvuje v letních měsících venkovní koupaliště. Z toho 80 zákazníků (61,5 %) navštěvuje koupaliště ve Zlíně, přičemž více než polovina (60 %) navštěvuje koupaliště Zelené a zbytek (40 %) koupaliště Panorama. Na obě koupaliště chodí pouze 19,3 % respondentů.

Stejně jako v případě areálu Městských lázní Zlín byla i u venkovních koupališť zjišťována míra důležitosti a spokojenosti, s cílem zmapovat názor zákazníků na současnou úroveň koupališť ve Zlíně. Pro hodnocení sloužila stejně jako v předchozích případech pětibodová numerická škála, na které měli zákazníci ohodnotit sedm uvedených faktorů: **teplota vody, práce plavčků, občerstvení (bufet), čistota sprch a toalet, provozní doba koupaliště, výše vstupného a vodní atrakce.**

**Míru důležitosti** určovali nejen zákazníci Městských lázní, kteří navštěvují koupaliště ve Zlíně, ale i ti, kteří v letních měsících chodí na koupaliště jinam. Cílem bylo získat co nejširší představu o tom, co je zákazníky považováno za významné a co naopak vůbec neřeší a na základě toho provést případná opatření vedoucí ke zkvalitnění služeb na zlínských koupalištích.

H0: Zákazníci hodnotí daný faktor z hlediska důležitosti průměrně. ( $\mu_1 = 3$ ).

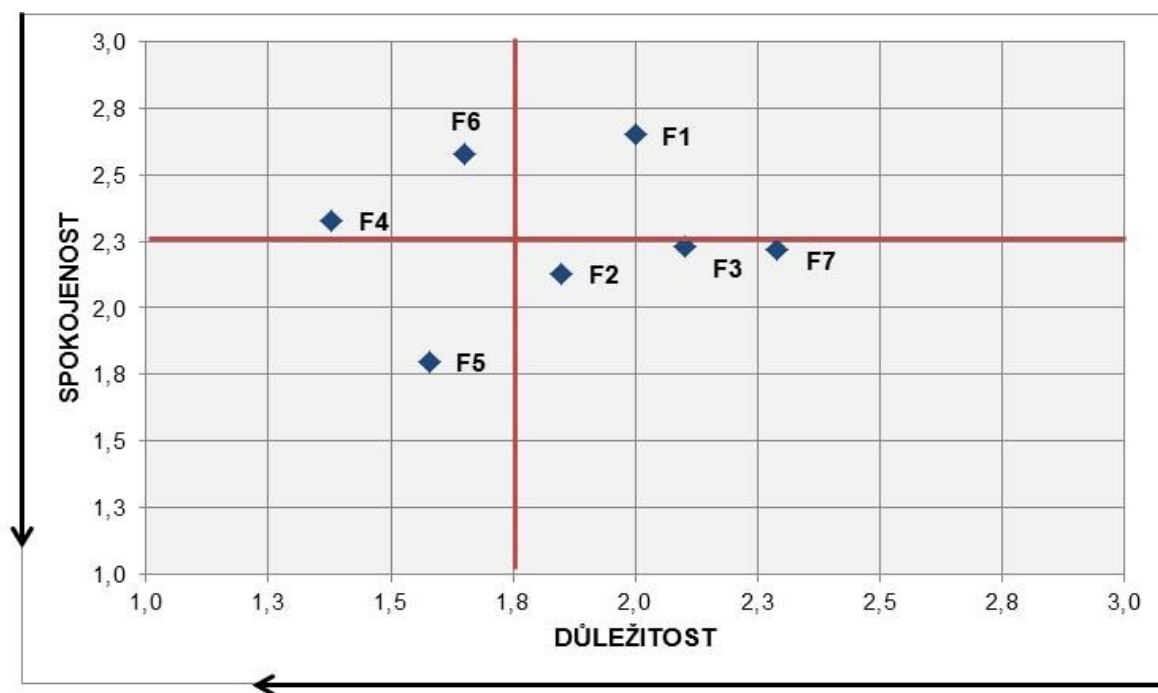
H1: Zákazníci hodnotí daný faktor z hlediska důležitosti jinak než průměrně ( $\mu_1 \neq 3$ ).

Na základě výsledků provedeného T-testu (viz Příloha č. 8, Tab. 2) nemohla být zamítnuta alternativní hypotéza H1, jelikož hodnota signifikance byla u všech hodnocených faktorů menší než  $\alpha = 0,05$  a hodnota Mean Difference dosahovala záporných hodnot, což dokazuje, že pro zákazníky je většina uvedených faktorů nadprůměrně důležitá.

Obecně jsou pro zákazníky nejdůležitější tyto tři faktory (vyjádřeno v procentech): **čistota sprch a toalet** (92,8 %), **provozní doba** (85,5 %) a **výše vstupného** (84,5 %). Naopak nejméně důležité je **občerstvení** (69,3 %).

### 5.6.1 Koupaliště Zelené

Pro vytvoření **poziční mapy** (Obr. 5.14) bylo nutné porovnat hodnocení důležitosti pouze u respondentů, kteří navštěvují koupaliště Zelené s jejich spokojeností. Míra důležitosti byla tedy vyhodnocena zvlášť v programu MS Excel.



F1 – teplota vody, F2 – práce plavčků, F3 – občerstvení, F4 – čistota sprch a toalet, F5 – provozní doba koupaliště, F6 – výše vstupného, F7 – vodní atrakce

*Obr. 5.16 Poziční mapa koupaliště Zelené*

Zdroj: vlastní zpracování

Ani v případě koupaliště Zelené nepřekročily průměrné známky **důležitosti** a **spokojenosti** u jednotlivých faktorů hodnotu 3 na ordinální škále.

V pravém horním kvadrantu poziční mapy se nachází faktor, kterému zákazníci Zeleného přiřkládají relativně nízkou významnost, ale zároveň jsou s ním nejméně spokojeni (pouze z 58,8 %). Jedná se o tzv. faktor marginálních příležitostí a konkrétně zde je to teplota vody. Vedení STEZA Zlín by se proto mělo snažit udržet teplotu vody v bazénu na stávající úrovni, v lepším případě pár stupňů přidat. Tento krok však v případě venkovního koupaliště, kde se předpokládá návštěva zákazníků zejména v horkých letních měsících, není bezpodmínečně nutný.



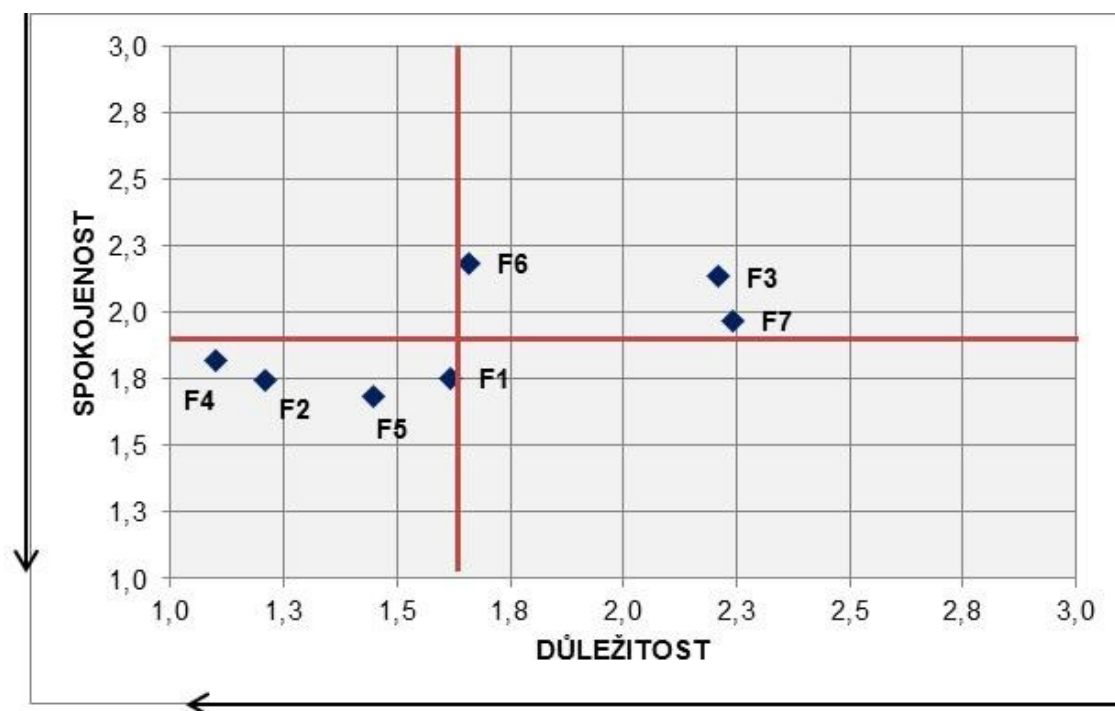
Vpravo dole, v kvadrantu s nízkou důležitostí a vysokou spokojeností, se nachází tzv. přeinvestované faktory. V případě koupaliště Zelené se jedná o práci plavčíků, občerstvení a vodní atrakce. V tomto případě není třeba investovat do zvyšování kvality. Je zřejmé, že práci plavčíků na venkovním koupališti zákazníci příliš neřeší. Pokud ano, jsou s jejich aktivitou spokojeni. Občerstvení by se dalo obecně považovat za důležitý atribut, ovšem provedený průzkum tuto domněnku vyvrací. Kvalita venkovního občerstvení je dle průměrného hodnocení spokojenosti v pořádku. Taktéž vodní atrakce jsou pro respondenty na dostatečné úrovni a jsou s nimi spokojeni.

V levém dolním kvadrantu leží jediný faktor a to provozní doba, které přikládají návštěvníci koupaliště Zelené největší důležitost a zároveň jsou s ním vysoce spokojeni (80 %). Znamená to tedy, že s provozní dobou koupaliště není třeba cokoli dělat. V případě motivátorů, kterým provozní doba je, je jediným cílem udržet ji ve stávající podobě.

Poslední dva faktory, výše vstupného a čistota sprch a toalet, leží v kvadrantu konkurenčních příležitostí. Je tedy nutné se na tyto faktory zaměřit a výrazně zlepšit jejich kvalitu. Zejména co se týká čistoty sociálního zázemí, protože té zákazníci přikládají největší významnost, ale jejich spokojenost s ní je pouze 66,8% (přepočítáno dle vzorce 4.1).

### **5.6.2 Koupaliště Panorama**

Poziční mapa pro koupaliště Panorama (viz Obr. 5.17) vznikla stejně, jako v případě koupaliště Zelené. Podmínkou bylo nejprve oddělit zákazníky, kteří navštěvují koupaliště Panorama od zbytku respondentů a následně srovnat jejich průměrné hodnocení důležitosti s jejich průměrným hodnocením spokojenosti.



F1 – teplota vody, F2 – práce plavčáků, F3 – občerstvení, F4 – čistota sprch a toalet, F5 – provozní doba koupaliště, F6 – výše vstupného, F7 – vodní atrakce

*Obr. 5.17 Poziční mapa koupaliště Panorama*

Zdroj: vlastní zpracování

Na rozdíl od předchozí poziční mapy, jsou zde zaplněny pouze dva kvadranty. Jedná se o **motivátory** a faktory **marginálních příležitostí**. To znamená, že na koupališti Panorama není nic, co by bylo potřeba výrazně zlepšit (faktory konkurenčních příležitostí) a dokonce ani žádné přeinvestované faktory.

Převažují faktory, které jsou pro zákazníky tohoto koupaliště velmi důležité, tzn., že jim přikládají nadprůměrnou významnost. Pozitivní je zjištění, že zároveň jsou s těmito faktory vysoce spokojeni. Jedná se o čistotu sprch a toalet, práci plavčáků, provozní dobu a teplotu vody. Zde je patrný rozdíl oproti koupališti Zelené. Zatímco tam hodnotí zákazníci čistotu horší známkou, Panorama je, co se týká tohoto atributu, naprosto v pořádku. To samé platí pro teplotu vody v bazénu.

Výše vstupného, občerstvení a vodní atrakce jsou charakteristické nižší důležitostí pro zákazníky, zároveň však také nižší spokojeností. Cílem by mělo být udržení jednotlivých atributů na jejich současné úrovni nebo mírné zvýšení jejich kvality. To se týká zejména výše vstupného, jelikož se tento faktor svou polohou blíží ke **kvadrantu konkurenčních příležitostí**. Lepší by mohla být také nabídka občerstvení na koupališti Panorama.

## 6 Návrhy a doporučení

Následující kapitola obsahuje konkrétní návrhy a doporučení zformulované na základě analýzy výsledků měření spokojenosti zákazníků, ale i na základě osobních poznatků a postřehů získaných z pozice návštěvníka lázní a z pozice zpracovatele výzkumu. Navržené kroky by měly vést ke zkvalitnění poskytovaných služeb a tím ke zvýšení spokojenosti stávajících i potencionálních zákazníků Městských lázní Zlín.

### 6.1 Areál Městských lázní Zlín

Z výsledků vyplývá, že Městské lázně jsou na velmi dobré úrovni. V průměru jsou zákazníci s jednotlivými atributy spokojeni, až velmi spokojeni. Ani nejhorší průměrná známka (2,31) nepřesáhla hodnotu tři na pětibodové ordinální škále. Co se týká celkové spokojenosti, hodnotí zákazníci lázně Zlín hodnotou 1,63 (84,3 %). Vedení společnosti STEZA Zlín může být s tímto výsledkem spokojeno. Nicméně podrobnější analýza výsledků odhalila drobné nedostatky a rezervy.

V následujících odstavcích bude pozornost soustředěna na faktory, s kterými jsou zákazníci lázní v průměru nejméně spokojeni, a které je do budoucna potřeba velmi výrazně (faktory konkurenčních příležitostí), či alespoň mírně (faktory marginálních příležitostí) zlepšit.

Na základě sestavené poziční mapy (viz Obr. 5.5) vyšlo najevo, že mezi faktory s **nejnižší spokojeností**, ale **nejvyšší důležitostí** z pohledu zákazníků, patří výše vstupného a teplota vody v 50m a 25m bazénu. Na tyto atributy by mělo vedení lázní Zlín určitě zaměřit svou pozornost do budoucna.

#### 6.1.1 Výše vstupného

Cena je důležitý faktor, který má na spokojenost zákazníků významný vliv. S výší vstupného v Městských lázních Zlín jsou zákazníci celkově méně spokojeni, přestože cena plavání je zde v porovnání s konkurencí nízká. Možným důvodem nespokojenosti návštěvníků s cenou mohou být například víkendové ceny plavání, jelikož v sobotu a v neděli je plavání o 10 korun dražší, než ve všední dny (viz Příloha č. 10). Tento fakt může řadu zákazníků odrazovat od návštěvy. Přitom právě víkendy a svátky jsou dny, kdy je návštěvníků potencionálně nejvíce. Doporučením je v tomto případě **ceny vstupného sjednotit**. To znamená, mít nastavenou stejnou cenu ve všední dny, o víkendech i o svátcích.

Při analýze spokojenosti s tímto faktorem dle jednotlivých identifikačních otázek vyšlo najevo, že nejlépe je současná výše vstupného hodnocena seniory nad 65 let. Důvodem je pravděpodobně fakt, že právě návštěvníci lázní v této věkové kategorii mají slevu na jednorázovém i tzv. abonentním vstupném. Stejnou slevu mají také děti ve věku 6 – 15 let a držitelé průkazu ZTP či ZTP/P. Oproti ostatním zákazníkům ušetří celkem 25 % z ceny jednorázového vstupného (za 60 min plavání). V případě, že mají senioři zmíněný status abonenta, je pro ně cena vstupu ještě výhodnější.

Naopak mladší zákazníci ve věku 18 – 26 let hodnotí vstupné nejhůře ze všech věkových skupin. Průměrná známka spokojenosti činila 2,24. Jejich názor je pro vedení lázní důležitý, jelikož dle výsledků tvoří největší procento návštěvníků tohoto plaveckého zařízení. Lze předpokládat, že velká část těchto zákazníků jsou studenti středních a vysokých škol. Za zvážení tedy stojí zavedení **slevy na plavání také pro studenty do 26 let**, kterou by dotyčný získal po předložení studentského průkazu či potvrzení o studiu. Studenti do 26 let by byli zařazeni také mezi abonenty, konkrétně do skupiny se žlutým náramkem, na který mají v současnosti nárok právě pouze výše zmínění senioři nad 65 let, děti od 6 do 15 let a tělesně postižení.

### 6.1.2 Abonentní vstupné

Co se týká **abonentů**, ti hodnotili výši vstupného jako druhý nejhorší faktor, i když by se očekávalo, že budou s tímto faktorem spíše spokojeni. Jejich průměrné hodnocení bylo téměř shodné s hodnocením zákazníků, kteří status abonenta nemají, tzn. nevlastní modrý nebo žlutý čipový náramek.

Abonentí jsou pro lázně Zlín důležitým segmentem, jelikož se jedná o zákazníky, kteří chodí plavat často a pravidelně. Jedním z možných vysvětlení nižší spokojenosti je dle názoru autorky malá informovanost abonentů o výhodách, které jim jejich náramek přináší. Za jeden nedostatek lze určitě považovat chybějící záložka či odkaz „**Abonentí**“ či „**Abonentní vstupné**“ na **webových stránkách Městských lázní**, kde by byl zákazník přehledně, stručně a jasně informován o veškerých výhodách abonentního čipového náramku. Doporučuje se popsat zde, v čem je výhodnější oproti jednorázovému vstupu. Například, že při delším pobytu v bazénu nemusí abonent platit přeplatek ve výši 10 Kč za každých započatých 15 minut, ale doba „nad rámec“ se mu dále účtuje po minutách. Dále více zdůraznit bonus, který je připočítáván k vkladu a závisí na tom, kolik si zákazník vloží na náramek peněz. Například, že při dobití částky 400 Kč dostane prakticky hodinu plavání zdarma atd. Důležité

je tedy vyzdvihnout ty nejpodstatnější informace a podat je zákazníkovi v přehledné podobě. Rozdíl mezi abonentním a jednorázovým vstupem je v současné době součástí ceníku, který je umístěn na webových stránkách, nicméně pro některé zákazníky nemusí být tato forma zcela přehledná. Další možností, jak prezentovat výhody abonenta zákazníkům, jsou tištěné letáčky a plakáty, které by byly umístěny u pokladny.

Aby se počet abonentů dále zvyšoval, je tedy potřeba zákazníky především informovat o stávajících výhodách, které s náramkem získají. Odlišit je od ostatních zákazníků a ukázat jim, že mít status abonenta je něco navíc, co jim přinese užitek.

Návrhem do budoucna je vytvořit **věrnostní program pro abonenty**, který by registrovanému abonentovi přinesl například finanční bonus z celkové utracené částky za vstupné za rok, či účast v soutěžích (nejaktivnější návštěvník apod.), čímž by byl zájem zákazníků o status abonenta ještě více podpořen. Zákazníci by se registrovali do programu prostřednictvím registračních karet na pokladně lázní Zlín. Do programu by mohli vstoupit pouze osoby starší 18 let, které jsou držiteli abonentního čipu a mohli by se přihlásit pouze jednou, tzn. odevzdat pouze jednu registrační kartu.

Pro větší komfort by bylo dobré zřídit pro abonenty speciální **abonentské účty**, na které by se přihlašovali prostřednictvím webových stránek lázní. Zákazníci s abonentním náramkem by si tak mohli zkontrolovat stav svého účtu například z domova. Jako možný zprostředkovatel se nabízí společnost Cominfo, a.s., která již lázním Zlín obstarala vstupní turnikety a zaštiťuje celý systém čipových náramků. Dle zjištěných informací by nebyl problém takovou webovou aplikaci navrhnout. Časová náročnost se pohybuje v řádech týdnů.

### **6.1.3 50m a 25m bazén v areálu**

Dalším faktorem, se kterým jsou zákazníci méně spokojeni (viz Příloha č. 5, Tab. 1), je teplota vody v obou velkých bazénech. Teplota vody je samozřejmě důležitým atributem, což potvrzují i výsledky výzkumu, proto by bylo vhodné teplotu mírně upravit. Nicméně je třeba přihlédnout ke skutečnosti, že 50m bazén slouží také pro kondiční plavání a příliš teplá voda zde není na místě. Ve srovnání s konkurenčními zařízeními je však voda v Městských lázních ve Zlíně skutečně chladnější, pohybuje se kolem 26,5 °C. Vhodné by bylo udržovat teplotu alespoň o stupeň vyšší (27,5 – 28 °C).

Výhodou pro mnohé zákazníky by jistě bylo také prodloužení provozní doby obou bazénů o víkend, zejména v ranních hodinách. V současné době je plavání možné až od 9:00

hodin. Doporučuje se **posunout začátek provozní doby** alespoň o hodinu dříve (na 8:00 hodin).

V návrzích zákazníků se objevilo přání prodloužit provoz 50m bazénu také ve večerních hodinách. Pro některé návštěvníky to může být jistě výhodné, jelikož například dlouho pracují a nestíhají si přijít zaplavat do 21:00 hodin. Nicméně obsazenost bazénu po 20. hodině večer bývá malá a zákazníků většinou ubývá. Nabízí se tedy možnost **delší otevírací dobu** ve všedních dnech vyzkoušet, například do 22. hodiny. Mnoho plaveckých zařízení ve větších městech má takto otevřeno. Dle zájmu návštěvníků poté rozhodnout, zda bude zachována původní provozní doba či ne.

Vzhledem k vysoké návštěvnosti zákazníků nad 65 let by stálo za zvážení vymezit jeden den v týdnu (například každou středu od 10:00 do 11:30 hodin) pouze pro **plavání seniorů**. V té době by nebyly do 50m bazénu vpuštěny osoby mladší 60 let. Každý sudý týden by mohla být hodina v tomto čase věnována **speciálnímu cvičení ve vodě**, které by bylo zpoplatněno samostatnou částkou. Zbývající půl hodina by sloužila pro plavání či páru. Druhou variantou (např. při nízkém zájmu seniorů) je neuzavírat bazén zcela, ale vymezit pro seniory pouze několik drah. Zbývající dráhy v tomto čase by sloužily pro plavání ostatních věkových kategorií a nedocházelo by k blokaci bazénu.

#### **6.1.4 Bufet (nabídka občerstvení)**

S bufetem v Městských lázních Zlín jsou zákazníci nejméně spokojeni. Jeho průměrná známka spokojenosti činila 2,31. Zároveň je to faktor, který není pro návštěvníky až tak důležitý, což je pochopitelné. Nicméně by bylo vhodné se na bufet více zaměřit, jelikož jeho kvalita není v současné době nejlepší. Nasvědčují tomu i připomínky zákazníků (viz podkapitola 5.5).

Do budoucna by bylo jistě vhodné **zaměřit se více na nabízený sortiment občerstvení** vzhledem k tomu, že Městské lázně Zlín jsou zařízením, kam chodí lidé sportovat a udržovat se v kondici. Se zdravým životním stylem se jistě pojí také zdravé jídlo, proto by bylo vhodné zařadit do nabídky, kromě klasických chlebíčků, baget a sladkých pochutin, například míchané saláty (zeleninové i ovocné), jogurty s müsli, které by byly čerstvě připravovány každý den ráno. Lze předpokládat, že taková nabídka by zaujala zejména mladé návštěvníky. Zajímavým nápadem jednoho z návštěvníků bylo zřídit v lázních samoobslužnou restauraci, nicméně realizace by byla finančně náročnější a muselo by se uzpůsobit především zázemí (kuchyň), které v současnosti neumožňuje přípravu složitějších

jídel. Prozatím by bylo dobré zařadit do nabídky například lehké pokrmy z kuskusu a zeleniny, palačinky apod. Čistota vitrín a uklizené stoly jsou samozřejmostí a v tomto případě je nutné více apelovat na majitele bufetu, aby si pohlídal obsluhující personál.

Je nutné podotknout, že jakákoli změna související s nabídkou jídla apod. je značně komplikovaná tím, že společnost STEZA Zlín není provozovatelem bufetu. Majitel je zde pouze v nájmu, a proto by vše záviselo na domluvě mezi oběma stranami. Na základě toho vyvstává návrh, aby STEZA Zlín v budoucnu převzala bufet pod své vlastní vedení, tzn., že provozovatelem by nebyl nikdo externí. V takovém případě by mohlo vedení rozhodovat o tom, co se bude v bufetu prodávat, v jaké kvalitě, jaká bude úroveň obsluhy, vybavení bistra apod.

Autorka práce navíc vidí příležitost v **propojení čipového systému i s bufetem**, tzn., že by abonenti mohli používat svůj náramek mimo jiné také k úhradě jídla a nápojů v bufetu. Zcela jistě by to pozvedlo úroveň bufetu a abonentům by přibyla další výhoda. Nepotřebovali by hotovost v případě, že by se chtěli před nebo po plavání občerstvit. V tomto případě by stačilo doplnit systém o další pokladnu.

Pokud by byli zákazníci s bufetem spokojeni, záleželo by na vedení lázní Zlín, zda by chtělo do této služby více investovat. Do budoucna se nabízí varianta kompletní modernizace interiéru bufetu, což by zahrnovalo mimo jiné i nové stoly a židle, které by nahradily nynější nemoderní dřevěný nábytek. Dále by bylo dobré vyměnit dveře, které oddělují bufet od vstupní haly budovy 50m bazénu. Ty současné působí nevábým a zastaralým dojmem. Silné sklo dveří navíc neumožňuje, aby dovnitř proniklo více světla. Celý prostor bufetu tak působí poněkud ponuře. Druhou možností by bylo stěnu s dveřmi zcela odstranit a propojit tak prostor bufetu se vstupní halou. Realizace navrhovaných změn by vyšla na cca 200 000 Kč. V současnosti se však větší investice spíše nedoporučuje.

#### **6.1.5 Doplnkové služby v areálu**

S většinou doplňkových služeb, které lázně Zlín nabízí, jsou zákazníci vysoce spokojeni. Nejhorší průměrné hodnocení (viz Tab. 5.6) získalo fitness studio, které se nachází v budově 25m bazénu. Důvodem je s největší pravděpodobností zastaralé vybavení posilovny. Dle dostupných informací je na příští rok v plánu další investice do budovy 25m bazénu. Při této příležitosti by bylo vhodné zaměřit se kromě rekonstrukce sprch, toalet a šaten také na **interiér posilovny** a zajistit tak jejím návštěvníkům větší komfort. Doporučuje se vyměnit některé stroje za nové a celkově prostory zmodernizovat. Parní kabiny získaly také jedno

z nižších hodnocení. Zde se doporučuje zejména **delší provoz parních kabin v ranních hodinách**. Pro zvýšení atraktivity páry by vždy v určený den v týdnu nebo v určitých hodinách mohly být do páry přidávány vonné esence (např. eucalypt) pro příjemnější požitek a odpočinek zákazníků. Co se týče sauny, je doporučením přidat **více dnů**, kdy je **sauna odděleně**. Zejména ženy by uvítaly více dnů sauny vyhrazených pouze pro ně. Rozpis sauny by tedy mohl vypadat například takto: PO, PÁ - sauna ženy, ÚT, ČT - sauna muži, ST, SO, NE - sauna společná.

Z výsledků vyhodnocení otevřené otázky vyplývá, že zákazníci lázní Zlín by uvítali whirlpool (vířivku), jelikož tato služba v lázních zatím chybí. Nejrozličnější wellness procedury jsou v poslední době velmi populární a mnoho lidí tyto služby vyhledává, jelikož souvisí se zdravým životním stylem a péčí o psychické i fyzické zdraví. Většinu tzv. wellness procedur (saunu, páru, masáže či fitness) již lázně nabízí. Doporučením pro vedení lázní Zlín je rozšířit nabídku těchto služeb o zmiňovaný **whirlpool**. Příležitostí pro vybudování vířivky může být chystaná rekonstrukce interiéru 25m bazénu. Pořizovací cena nerezového whirlpool bazénu pro 10 osob je přibližně 900 000 Kč. Montáž vířivé vany by vyšla cca na 95 000 korun. Vše však záleží na konkrétním dodavateli. Využívání jednotlivých služeb by poté mohlo být propojeno v rámci **wellness programů (wellness balíčky pro ženy a pro seniory)**.

#### **6.1.6 Informovanost zákazníků**

Pro podporu informovanosti zákazníků o nabízených službách je doporučením více využívat nástěnky umístěné uprostřed vstupní haly budovy 50m bazénu a prezentovat zde např. rozvrh sauny, doplněný o propagační fotografie nového interiéru a také informace o výuce plavání pro dospělé (kdy, za kolik, výhody).

Větší pozornost by si zasloužily také FB stránky Městských lázní, jelikož většinu návštěvníků tvoří mladí lidé, kteří jsou sociálním sítím nakloněni a jsou pro ně mnohdy hlavním zdrojem informací. Současný firemní profil na Facebooku je zanedbaný a je patrné, že vedení lázní nevyužívá jeho potenciál naplno. Zákazník, který lázně Zlín nezná a nenavštěvuje je pravidelně, zde nezíská prakticky žádné informace o nabízených službách aj. Doporučením je tedy FB stránky pravidelně spravovat, umisťovat na ně aktuality, informace o změnách provozní doby, doplnit fotografie, ceník služeb apod.



## **6.2 Venkovní koupaliště Zelené a Panorama**

Jedním z nejhůře hodnocených faktorů na koupališti Zelené je čistota sprch a toalet. Čistota je přitom u návštěvníků koupališť na prvním místě z hlediska důležitosti. Na tuto skutečnost by se mělo vedení společnosti STEZA Zlín, která venkovní koupaliště provozuje zaměřit a do budoucna dát tento atribut do pořádku. Dále se ukázalo, že jsou návštěvníci nespokojeni s výší vstupného. Zde je doporučením stejný krok, jako v případě areálu Městských lázní, tzn. sjednotit cenu vstupného v týdnu, o víkendech a svátcích a mimo to zavést i zde slevu pro studenty do 26 let věku.

To samé platí pro koupaliště Panorama, i když tam spadá výše vstupného do faktorů marginálních příležitostí, tzn., že pro návštěvníky tohoto koupaliště není cena tolik důležitá, jako pro návštěvníky koupaliště Zelené, avšak nejsou s ní ani příliš spokojeni.

Pro podrobnější analýzu spokojenosti návštěvníků venkovních koupališť je doporučením provést samostatný marketingový výzkum, zaměřený na jinou cílovou skupinu.

## 7 Závěr

Cílem diplomové práce bylo navrhnout konkrétní kroky vedoucí ke zkvalitnění služeb a tím ke zvýšení spokojenosti zákazníků Městských lázní ve Zlíně.

Marketingový výzkum byl zaměřen na měření spokojenosti zákazníků (návštěvníků) areálu Městských lázní. Důvodem byla neznalost současné míry spokojenosti zákazníků a především změny, kterými areál prošel v posledních letech. Mimo to byla zjišťována frekvence návštěv areálu, návštěvnost jednotlivých bazénů, počet abonentů, míra využívání doplňkových služeb a spokojenost s těmito službami. Sekundárním cílem bylo zjistit, jak jsou spokojeni návštěvníci venkovních koupališť Zelené a Panorama, které rovněž provozuje společnost STEZA Zlín s r.o.

K získání primárních dat byla využita metoda písemného dotazování. Nástrojem byl strukturovaný dotazník, který byl zákazníkům předkládán k vyplnění ve vstupní hale lázní, za pomoci personálu na pokladně. Ve stěžejní části dotazníku, týkající se areálu Městských lázní, byly měřeny tyto atributy: chování personálu u pokladen, chování personálu v šatnách a sprchách, práce plavčíků, výše vstupného, čistota sociálního zázemí, elektronický vstupní systém, bufet (nabídka občerstvení), teplota vody (v dětském bazénu a v 50m a 25m bazénu), provozní doba (dětského bazénu a 50m bazénu). U venkovních koupališť byly hodnoceny faktory: teplota vody, práce plavčíků, občerstvení, čistota sprch a toalet, provozní doba, výše vstupného a vodní atrakce.

Výsledkem analýzy dat byly tabulky, grafy a poziční mapy, které porovnávaly hodnocení spokojenosti s hodnocením důležitosti. Na základě toho bylo zjištěno, které faktory vyžadují výrazné zvýšení kvality, které je potřeba zlepšit jen trochu a které jsou naopak naprosto v pořádku a jejich stav či kvalitu je proto nutné udržovat na současné úrovni. Tato zjištění, spolu s návrhy zákazníků a vlastními postřehy, sloužila jako podklad pro formulaci konkrétních návrhů a doporučení, například sjednotit ceny vstupného, zavést slevu pro studenty do 26 let, zaměřit se více na abonenty i jejich informovanost o výhodách prostřednictvím záložky na webových stránkách lázní Zlín a také prostřednictvím tištěných letáčků, dále modernizovat fitness centrum, upravit teplotu vody a provozní dobu bazénů či investice v podobě koupě whirlpool bazénku, který v areálu zatím chybí aj.

Zpracování této diplomové práce bylo zdrojem mnoha zajímavých informací, které snad poskytlý vedení Městských lázní očekávanou zpětnou vazbu, na které mohou do

budoucná stavět. Realizace navrhovaných doporučení by měla vést k vyšší spokojenosti zákazníků a celkově větší konkurenceschopnosti tohoto plaveckého zařízení. Pro autorku práce byla spolupráce s lázněmi a především samotné zpracování marketingového výzkumu bezpochyby velkou zkušeností.

Závěrečným doporučením pro vedení lázní do budoucna je zcela určitě realizace dalšího podobného měření spokojenosti zákazníků, které by ukázalo, jak se změnil postoj zákazníků po implementaci některých návrhů.

## Seznam použité literatury

### Odborné knihy

DE VAUS, David, 2002. *Surveys in social research*. 5th ed. London: Routledge. 379 s. ISBN 978-0-41526-858-5.

HOYER, Wayne D., Deborah J. MACINNIS a Rik G. PIETERS, 2013. *Consumer behavior*. 6th ed. Mason: South-Western Cengage Learning. 497 s. ISBN 978-1-133-27449-0.

FORET, Miroslav, 2012. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2. aktualiz. vyd. Brno: BizBooks. 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4.

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada. 159 s. ISBN 8024703858.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada. 277 s. ISBN 802470966x.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

NENADÁL, Jaroslav et al., 2004. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků: výstup z projektu podpory jakosti č. 4/4/2004*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti. ISBN 80-02-01672-6. Dostupné také z: [https://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty/061019\\_modely-rizeni-spokojenosti-zakazniku.pdf](https://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty/061019_modely-rizeni-spokojenosti-zakazniku.pdf)

NOVÝ, Ivan a Jörg PETZOLD, 2006. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. 1. vyd. Praha: Grada, 159 s. ISBN 80-247-1321-7.

OLECKÁ, Ivana a Kateřina IVANOVÁ, 2010. *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. 44 s. ISBN 978-80-87240-33-5.

SPÁČIL, Vojtěch, 2004. *Business marketing: sylaby a případové studie*. Vyd. 1. Ostrava: Reproniss. 102 s. ISBN 80-7329-058-8.

STORBACKA, Kaj a Jarmo LEHTINEN, 2002. *Řízení vztahů se zákazníky: Customer relationship management*. 1. vyd. Praha: Grada. 167 s. ISBN 80-7169-813-x.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

### **Tištěná periodika**

DVOŘÁK, Zdeněk, 2015. Sauna je velkou atrakcí, ohlasy jsou příznivé. *Magazín Zlín*. Zlín: Statutární Město Zlín, č. 3/2015, s. 7.

KOUBA, Jiří, 2008. Zimní lázně ve Zlíně (respektive v Gottwaldově). *Bazén & Sauna*. Praha: Aqua Viva, č. 11/12, s. 14-16. ISSN 1211-541X.

MATOUŠEK, Lubomír, 2014. Zimní lázně ve Zlíně po rekonstrukci. *Bazén & Sauna*. Praha: Aqua Viva, č. 11/12, s. 22-23. ISSN 1211-541X.

### **Elektronické zdroje**

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014a. Statistická ročenka Zlínského kraje 2014. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: [http://notes.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/A2002470D1/\\$File/33009814.pdf](http://notes.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/A2002470D1/$File/33009814.pdf)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014b. Statistická ročenka České republiky 2014. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20557527/32019814.pdf/a5280e4a-075e-4178-a233-451317ad54f4?version=1.0>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014c. Vývoj ekonomiky České republiky v 1. až 3. čtvrtletí 2014. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20549941/32019314q3a.pdf/6b480f62-dbe6-4ce3-9250-32249a8b6dfd?version=1.0>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014d. Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Zlínského kraje v roce 2013. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20543251/33012914.pdf/e3d09241-7baf-4b2a-9e46-25abcd08b1ce?version=1.0>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014e. Vydání a spotřeba domácností statistiky rodinných účtů za rok 2013. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vydani-a-spotreba-domacnosti-statistiky-rodinnych-uctu->

domacnosti-podle-postaveni-osoby-v-cele-podle-velikosti-obce-prijmova-pasma-regiony-soudrznosti-2013-00ea4veuh6

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015a. Statistický bulettin - Zlínský kraj 1. až 4. čtvrtletí 2014. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticky-bulletin-zlinsky-kraj-1-az-4-ctvrtleti-2014>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015b. Statistiky: Ceny, inflace. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/inflace_spotrebitelske_ceny)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015c. Statistiky: Zaměstnanost, nezaměstnanost. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost_nezamestnanost_prace)

*Lázně Zlín*, © 2015. [online]. [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: <http://laznezlin.cz/>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI, © 2012-2014a. Veřejný rejstřík a Sběrka listin: Výpis z obchodního rejstříku. In: *Justice.cz* [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=107258&typ=PLATNY>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI, © 2012-2014b. Sběrka listin STEZA Zlín, spol. s r.o.: Příloha k účetní závěrce. In: *Justice.cz* [online]. [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17717760&subjektId=107258&spis=724396>

*Plovárna Luhačovice*, [2010] [online]. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.plovarnaluhacovice.cz/>

SPORTOVNÍ ZAŘÍZENÍ MĚSTA KROMĚŘÍŽE, [2015]. Plavecký bazén. *Szmk.cz* [online]. [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <http://www.szmk.cz/sportoviste/kryty-plavecky-bazen-kromeriz/page2.html>

VSETÍNSKÁ SPORTOVNÍ, [2015]. Městské lázně. *Vsetinskasportovni.cz* [online]. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.vsetinskasportovni.cz/mestske-lazne.html>

### **Elektronická periodika**

FONTENOTOVÁ, Gwen, Lucy HENKEOVÁ a Kerry CARSON, 2006. Jednejte ke spokojenosti zákazníka. Převzato z časopisu Quality Progress s laskavým svolením ASQ, červenec 2005. *Svět kvality* [online], č. 1/2006 [cit. 2015-03-01]. ISSN: 1211- 2011. Dostupné z: [http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053\\_Svet34-40.pdf](http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053_Svet34-40.pdf)

HUMPERS, Linda, 2011. Price matters more than quality, many say. *Value Retail News* [online]. Vol. 29, iss. 3, s. 16-16 [cit. 2015-04-14]. ISSN: 1523-3693. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=e243e18e-013f-4b17-9ff2-bba87d5cda56%40sessionmgr4001&hid=4214>

SABHARWAL, Nidhi, Harmeen SOCH a Harsandaldeep KAUR, 2010. Are we satisfied with incompetent services? A scale development approach for service recovery. *Journal of Services Research* [online]. Vol. 10, iss. 1, s. 125-142 [cit. 2015-03-12]. ISSN 0972-4702. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=625b6dd4-441d-48e6-a430-04093526320a%40sessionmgr4002&hid=4212>

## Seznam zkratk

aj.	a jiné
a.s.	akciová společnost
č.	číslo
FB	Facebook
HDP	hrubý domácí produkt
KM	Kroměříž
min.	minuty
např.	například
Obr.	obrázek
Spol. s r.o.	společnost s ručením omezeným
Tab.	tabulka
ZTP	zdravotně tělesně postižený
ZTP/P	zdravotně tělesně postižený s potřebou průvodce



## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2015

*Lucie Maňáková*

Bc. Lucie Maňáková

## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1:** Dotazník

**Příloha č. 2:** Výsledky třídění 1. stupně

**Příloha č. 3:** Výsledky třídění 2. stupně – frekvence návštěv

**Příloha č. 4:** T-testy středních hodnot – areál Městských lázní

**Příloha č. 5:** Průměrné hodnocení faktorů z hlediska důležitosti a spokojenosti

**Příloha č. 6:** Výsledky třídění 2. stupně – spokojenost a důležitost (areál Městských lázní)

**Příloha č. 7:** Celková spokojenost zákazníků Městských lázní

**Příloha č. 8:** Výsledky T-testů středních hodnot

**Příloha č. 9:** Výsledky třídění 2. stupně – doplňkové služby

**Příloha č. 10:** Ceník

## Příloha č. 1: Dotazník

### DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ



Vážení respondenti,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který bude podkladem pro zpracování diplomové práce. Cílem je zjistit, jak jsou zákazníci Městských lázní Zlín spokojeni. Získaná data poskytnou zpětnou vazbu vedení lázní a povedou ke zkvalitnění služeb a tím větší spokojenosti zákazníků. Dotazník je zcela anonymní.

**Předem děkuji za Vaši ochotu a čas strávený vyplňováním.**

Studentka oboru Marketing a obchod, EKF VŠB-TU Ostrava

---

#### 1. Jak často navštěvujete lázně Zlín?

- 1.1 Jsem zde poprvé – *přejděte prosím na otázku č. 4*
- 1.2 Méně, než jednou ročně
- 1.3 Několikrát do roka
- 1.4 Alespoň jednou měsíčně
- 1.5 Jednou týdně a více
- 1.6 Každý den

#### 2. Který bazén navštěvujete nejčastěji?

- 2.1 50m bazén
- 2.2 25m bazén
- 2.3 Dětský bazén

#### 3. Vlastníte abonentní čipový náramek (modrý nebo žlutý)?

- 3.1 ANO
- 3.2 NE

#### 4. Určete prosím MÍRU DŮLEŽITOSTI jednotlivých faktorů (jak moc jsou pro Vás důležité). Ohodnoťte prosím všechny uvedené faktory. (1 = velmi důležité, 5 = zcela nedůležité).

Chování personálu u pokladny	1	2	3	4	5
Chování personálu v šatnách a sprchách (lázeňských)	1	2	3	4	5
Práce plavčíků	1	2	3	4	5
Výše vstupného	1	2	3	4	5
Čistota sociálního zázemí (sprchy, toalety, šatny, převlékárny)	1	2	3	4	5
Elektronický vstupní systém (čipové náramky)	1	2	3	4	5
Teplota vody v bazénu	1	2	3	4	5
Provozní doba bazénu	1	2	3	4	5

#### 5. Vyjádřete prosím MÍRU SPOKOJENOSTI s jednotlivými faktory v případě Městských lázní Zlín. Známkuje jako ve škole 1 – 5 (1 = velmi spokojen(a), 5 = velmi nespokojen(a), N= nemohu zhodnotit).

Chování personálu u pokladny	1	2	3	4	5	N
Chování personálu v šatnách a sprchách (lázeňských)	1	2	3	4	5	N
Práce plavčíků	1	2	3	4	5	N
Výše vstupného	1	2	3	4	5	N
Čistota sociálního zázemí (sprchy, toalety, šatny...)	1	2	3	4	5	N
Elektronický vstupní systém (čipové náramky)	1	2	3	4	5	N
Nabídka občerstvení (bufet)	1	2	3	4	5	N
Teplota vody – bazén 50 m, 25 m	1	2	3	4	5	N
Teplota vody – dětský bazén	1	2	3	4	5	N
Provozní doba – dětský bazén	1	2	3	4	5	N
Provozní doba – bazén 50 m	1	2	3	4	5	N

**6. Využíváte kromě bazénu také nějaké doplňkové služby v areálu (saunu, masáže aj.)?**

6.1 ANO - přejděte na otázku č. 7

6.2 NE - přejděte na otázku č. 9

**7. Které služby využíváte? Možná i více odpovědí.**

7.1 Sauna

7.2 Masáže

7.3 Kosmetika

7.4 Prohřívací parní kabiny

7.5 Výuka plavání dospělých

7.6 Spinning

7.7 Fitness – Sport studio Zlín

7.8 Ostatní služby v areálu (ploutvové plavání, NEKKY baby club, kurzy potápění, plavecké kluby aj.)

**8. Jak jste s danou službou spokojen(a)? Ohodnot'te vše, co navštěvujete - viz. otázka č. (Známkuje jako ve škole 1 – 5)**

Sauna	1	2	3	4	5
Masáže	1	2	3	4	5
Kosmetika	1	2	3	4	5
Prohřívací parní kabiny	1	2	3	4	5
Výuka plavání dospělých	1	2	3	4	5
Spinning	1	2	3	4	5
Fitness	1	2	3	4	5
Ostatní služby v areálu	1	2	3	4	5

**9. Jak jste CELKOVĚ spokojen(a) s lázněmi Zlín? (Známkuje jako ve škole 1– 5)**

1      2      3      4      5

**10. Jaké nové vybavení nebo službu byste v Lázních Zlín uvítal(a)? Jaké změny by vedly ke zvýšení Vaší spokojenosti?**

.....

**11. Pokud navštěvujete venkovní koupaliště, určete prosím MÍRU DŮLEŽITOSTI u jednotlivých faktorů.** (1 = velmi důležité, 5= zcela nedůležité)

Teplota vody	1	2	3	4	5
Práce plavčků	1	2	3	4	5
Občerstvení (bufet)	1	2	3	4	5
Čistota sprch a toalet	1	2	3	4	5
Provozní doba	1	2	3	4	5
Výše vstupného	1	2	3	4	5
Vodní atrakce	1	2	3	4	5

**12. V případě, že NAVŠTĚVUJETE koupaliště ve ZLÍNĚ, určete prosím MÍRU SPOKOJENOSTI s uvedenými faktory.** (Známkuje jako ve škole 1 – 5, N = nemohu zhodnotit.)

**Koupaliště ZELENÉ**

Teplota vody	1	2	3	4	5	N
Práce plavčků	1	2	3	4	5	N
Občerstvení (bufet)	1	2	3	4	5	N
Čistota sprch a toalet	1	2	3	4	5	N
Provozní doba	1	2	3	4	5	N
Výše vstupného	1	2	3	4	5	N
Vodní atrakce	1	2	3	4	5	N

**Koupaliště PANORAMA**

Teplota vody	1	2	3	4	5	N
Práce plavčků	1	2	3	4	5	N
Občerstvení (bufet)	1	2	3	4	5	N
Čistota sprch a toalet	1	2	3	4	5	N
Provozní doba	1	2	3	4	5	N
Výše vstupného	1	2	3	4	5	N
Vodní atrakce	1	2	3	4	5	N

**13. Pohlaví**

- 13.1 Muž  
13.2 Žena

**14. Okres bydliště**

- 14.1 Zlín  
14.2 Vsetín  
14.3 Uherské Hradiště  
14.4 Kroměříž  
14.5 Jiný, uveďte jaký: .....

**15. Věková skupina**

- 15.1 18 – 26 let  
15.2 27 – 35 let  
15.3 36 – 45 let  
15.4 46 – 55 let  
15.5 56 – 65 let  
15.6 Nad 65 let

## Příloha č. 2: Výsledky třídění 1. stupně

**Tab. 1: Frekvence návštěv Městských lázní (otázka č. 1)**

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Jsem zde poprvé	5	2,5
Méně než jednou ročně	7	3,5
Několikrát do roka	36	18,0
Alespoň jednou měsíčně	36	18,0
Jednou týdně a více	100	50,0
Každý den	16	8,0
Celkem	200	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

**Tab. 2: Návštěvnost bazénů v areálu (otázka č. 2)**

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Validní četnost	Kumulativní četnost
50m bazén	166	83,0	85,1	85,1
25m bazén	24	12,0	12,3	97,4
Dětský bazén	5	2,5	2,6	100,0
Celkem	195	97,5	100,0	
Neodpovědělo	5	2,5		
Celkem	200	100,0		

Zdroj: vlastní zpracování

**Tab. 3: Vlastnictví abonentního čipového náramku (otázka č. 3)**

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Validní četnost	Kumulativní četnost
Ano	109	54,5	55,9	55,9
Ne	86	43,0	44,1	100,0
Celkem	195	97,5	100,0	
Neodpovědělo	5	2,5		
Celkem	200	100,0		

Zdroj: vlastní zpracování

**Tab. 4: Využívání doplňkových služeb v areálu lázní (otázka č. 6)**

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Validní četnost	Kumulativní četnost
Ano	107	53,5	53,5	53,5
Ne	93	46,5	46,5	100,0
Celkem	200	100,0	100,0	

Zdroj: vlastní zpracování

**Tab. 5: Zastoupení jednotlivých doplňkových služeb (otázka č. 7)**

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Sauna	65	60,7
Masáže	22	20,6
Kosmetika	5	4,7
Prohřívací parní kabiny	67	62,6
Výuka plavání dospělých	2	1,9
Spinning	13	12,1
Fitness	13	12,1
Ostatní služby	8	7,5

Zdroj: vlastní zpracování

### Příloha č. 3: Výsledky třídění 2. stupně - frekvence návštěv

**Tab. 1: Frekvence návštěv dle pohlaví**

		Pohlaví		Celkem
		Muž	Žena	
Jsem zde poprvé	Relativní četnost	4	1	5
	Relativní četnost	5,0%	0,8%	2,5%
Méně než jednou ročně	Absolutní četnost	1	6	7
	Relativní četnost	1,3%	5,0%	3,5%
Několikrát do roka	Absolutní četnost	14	22	36
	Relativní četnost	17,5%	18,3%	18,0%
Alespoň jednou měsíčně	Absolutní četnost	13	23	36
	Relativní četnost	16,3%	19,2%	18,0%
Jednou týdně a více	Absolutní četnost	41	59	100
	Relativní četnost	51,2%	49,2%	50,0%
Každý den	Absolutní četnost	7	9	16
	Relativní četnost	8,8%	7,5%	8,0%
Celkem	Absolutní četnost	80	120	200
	Relativní četnost	100,0%	100,0%	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování

**Tab. 2: Frekvence návštěv dle věkové skupiny**

		Věková skupina (v letech)						Celkem
		18 - 26	27 - 35	36 - 45	46 - 55	56 - 65	Nad 65	
Jsem zde poprvé	Absolutní četnost	5	0	0	0	0	0	5
	Relativní četnost	7,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,5%
Méně než 1× ročně	Absolutní četnost	5	0	2	0	0	0	7
	Relativní četnost	7,9%	0,0%	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	3,5%
Několikrát do roka	Absolutní četnost	16	2	8	4	4	2	36
	Relativní četnost	25,4%	7,4%	28,6%	21,1%	18,2%	4,9%	18,0%
Alespoň 1× měsíčně	Absolutní četnost	17	11	1	1	3	3	36
	Relativní četnost	27,0%	40,7%	3,6%	5,3%	13,6%	7,3%	18,0%
1× týdně a více	Absolutní četnost	17	11	14	10	13	35	100
	Relativní četnost	27,0%	40,7%	50,0%	52,6%	59,1%	85,4%	50,0%
Každý den	Absolutní četnost	3	3	3	4	2	1	16
	Relativní četnost	4,8%	11,1%	10,7%	21,1%	9,1%	2,4%	8,0%
Celkem	Absolutní četnost	63	27	28	19	22	41	200
	Relativní četnost	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování



**Tab. 3: Frekvence návštěv dle okresu bydliště**

		Okres bydliště					Celkem
		Zlín	Vsetín	UH	Kroměříž	Jiný	
Jsem zde poprvé	Absolutní četnost	0	0	1	0	4	5
	Relativní četnost	0,0%	0,0%	7,1%	0,0%	30,8%	2,5%
Méně než jednou ročně	Absolutní četnost	5	0	0	2	0	7
	Relativní četnost	3,1%	0,0%	0,0%	22,2%	0,0%	3,5%
Několikrát do roka	Absolutní četnost	22	2	6	1	5	36
	Relativní četnost	13,8%	40,0%	42,9%	11,1%	38,5%	18,0%
Alespoň jednou měsíčně	Absolutní četnost	30	2	1	1	2	36
	Relativní četnost	18,9%	40,0%	7,1%	11,1%	15,4%	18,0%
Jednou týdně a více	Absolutní četnost	86	1	6	5	2	100
	Relativní četnost	54,1%	20,0%	42,9%	55,6%	15,4%	50,0%
Každý den	Absolutní četnost	16	0	0	0	0	16
	Relativní četnost	10,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	8,0%
Celkem	Absolutní četnost	159	5	14	9	13	200
	Relativní četnost	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování

#### Příloha č. 4: T-testy středních hodnot - areál Městských lázní

**Tab. 1: Výsledky T-testu – důležitost**

	Testovaná hodnota = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Chování personálu u pokladen	-15,361	199	,000	-1,175	-1,33	-1,02
Chování lázeňských	-12,469	199	,000	-1,000	-1,16	-,84
Práce plavčků	-14,206	199	,000	-1,200	-1,37	-1,03
Výše vstupného	-16,883	199	,000	-1,195	-1,33	-1,06
Čistota sociálního zázemí	-47,098	199	,000	-1,810	-1,89	-1,73
Elektronický vstupní systém	-12,967	199	,000	-,990	-1,14	-,84
Nabídka občerstvení	-,633	199	,528	-,065	-,27	,14
Teplota vody v bazénu	-19,678	199	,000	-1,200	-1,32	-1,08
Provozní doba bazénu	-19,021	199	,000	-1,270	-1,40	-1,14

Zdroj: vlastní zpracování

**Tab. 2: Výsledky T-testu – spokojenost**

	Testovaná hodnota = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Chování personálu u pokladen	-24,931	197	,000	-1,480	-1,60	-1,36
Chování lázeňských	-20,063	185	,000	-1,290	-1,42	-1,16
Práce plavčků	-29,042	169	,000	-1,535	-1,64	-1,43
Výše vstupného	-13,718	190	,000	-1,016	-1,16	-,87
Čistota sociálního zázemí	-25,427	199	,000	-1,395	-1,50	-1,29
Elektronický vstupní systém	-27,707	193	,000	-1,531	-1,64	-1,42
Nabídka občerstvení	-6,823	142	,000	-,685	-,88	-,49
Teplota vody - bazén 50 m, 25 m	-15,646	199	,000	-1,075	-1,21	-,94
Teplota vody - dětský b.	-13,784	77	,000	-1,410	-1,61	-1,21
Provozní doba - dětský b.	-12,486	74	,000	-1,293	-1,50	-1,09
Provozní doba - bazén 50 m	-27,856	185	,000	-1,505	-1,61	-1,40

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha č. 5: Průměrné hodnocení faktorů z hlediska důležitosti a spokojenosti

**Tab. 1: Areál Městských lázní**

	<b>D</b>	<b>D %</b>		<b>S</b>	<b>S %</b>
Chování personálu u pokladen	1,83	79,4%	Chování personálu u pokladen	1,52	87,0%
Chování lázeňských	2,00	75,0%	Chování lázeňských	1,71	82,3%
Práce plavčků	1,80	80,0%	Práce plavčků	1,46	88,5%
Výše vstupného	1,81	79,9%	Výše vstupného	1,98	75,5%
Čistota sociálního zázemí	1,19	95,3%	Čistota sociálního zázemí	1,61	84,8%
Elektronický vstupní systém	2,01	74,8%	Elektronický vstupní systém	1,47	88,3%
Bufet (nabídka občerstvení)	2,94	51,6%	Bufet (nabídka občerstvení)	2,31	67,3%
Teplota vody	1,80	80,0%	Teplota vody - 50m, 25m bazén	1,93	76,8%
			Teplota vody - dětský bazén	1,59	85,3%
Provozní doba	1,73	81,8%	Provozní doba - dětský bazén	1,71	82,3%
			Provozní doba - 50m bazén	1,49	87,6%
<b>Celkem</b>	<b>1,90</b>	<b>77,5%</b>	<b>Celkem</b>	<b>1,71</b>	<b>82,3%</b>

S = průměrná spokojenost, S % = spokojenost přepočítaná na procenta dle vzorce 4.1; D = průměrná důležitost, D % = důležitost v procentech dle vzorce 4.1

Zdroj: vlastní zpracování

**Tab. 2: Koupaliště Zelené**

	<b>D</b>	<b>D %</b>	<b>S</b>	<b>S %</b>
Teplota vody	2,00	75,0%	2,65	58,8%
Práce plavčků	1,85	78,8%	2,13	71,8%
Bufet (občerstvení)	2,10	72,5%	2,23	69,3%
Čistota sociálního zázemí	1,38	90,5%	2,33	66,8%
Provozní doba	1,58	85,5%	1,80	80,0%
Výše vstupného	1,65	83,8%	2,58	60,5%
Vodní atrakce	2,29	67,8%	2,22	69,5%
<b>Celkem</b>	<b>1,84</b>	<b>79,1%</b>	<b>2,28</b>	<b>68,1%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

**Tab. 3: Koupaliště Panorama**

	<b>D</b>	<b>D %</b>	<b>S</b>	<b>S %</b>
Teplota vody	1,62	84,5%	1,75	81,3%
Práce plavčků	1,21	94,8%	1,74	81,5%
Bufet (občerstvení)	2,21	69,8%	2,13	71,7%
Čistota sociálního zázemí	1,10	97,5%	1,82	79,5%
Provozní doba	1,45	88,8%	1,69	82,8%
Výše vstupného	1,66	83,5%	2,18	70,5%
Vodní atrakce	2,24	69,0%	1,97	75,8%
<b>Celkem</b>	<b>1,64</b>	<b>84,0%</b>	<b>1,90</b>	<b>77,6%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

**Příloha č. 6: Výsledky třídění 2. stupně - spokojenost a důležitost (areál Městských lázní)**

**Tab. 1: Spokojenost dle věkové skupiny, pohlaví a statusu abonent**

<b>Faktor</b>	<b>Věk</b>	<b>S</b>	<b>S %</b>		<b>S</b>	<b>S %</b>		<b>S</b>	<b>S %</b>	<b>Pohlaví</b>	<b>S</b>	<b>S %</b>	<b>Abonent</b>	<b>S</b>	<b>S %</b>
Personál u pokladen	18 – 26 let	1,79	80,2%	36 – 45 let	1,21	94,6%	55 – 65 let	1,45	88,6%	Muž	1,63	84,3%	Ano	1,41	89,7%
	27 – 35 let	1,77	80,8%	46 – 55 let	1,42	89,5%	Nad 65 let	1,24	93,9%	Žena	1,45	88,8%	Ne	1,64	83,9%
Personál v šatnách a sprchách	18 – 26 let	2,02	74,5%	36 – 45 let	1,48	88,0%	55 – 65 let	1,91	77,3%	Muž	1,85	78,8%	Ano	1,66	83,6%
	27 – 35 let	1,88	78,1%	46 – 55 let	1,56	86,1%	Nad 65 let	1,32	92,1%	Žena	1,62	84,5%	Ne	1,77	80,7%
Práce plavčků	18 – 26 let	1,63	84,2%	36 – 45 let	1,35	91,3%	55 – 65 let	1,53	86,8%	Muž	1,52	87,0%	Ano	1,44	89,0%
	27 – 35 let	1,48	88,1%	46 – 55 let	1,58	85,5%	Nad 65 let	1,23	94,2%	Žena	1,43	89,3%	Ne	1,49	87,9%
Výše vstupného	18 – 26 let	2,24	69,1%	36 – 45 let	1,86	78,6%	55 – 65 let	2,00	75,0%	Muž	1,92	77,0%	Ano	1,98	75,5%
	27 – 35 let	1,93	76,9%	46 – 55 let	1,89	77,6%	Nad 65 let	1,80	80,0%	Žena	2,03	74,3%	Ne	1,99	75,3%
Čistota sociálního zázemí	18 – 26 let	1,87	78,2%	36 – 45 let	1,32	92,0%	55 – 65 let	1,50	87,5%	Muž	1,46	88,5%	Ano	1,54	86,5%
	27 – 35 let	1,74	81,5%	46 – 55 let	1,79	80,3%	Nad 65 let	1,27	93,3%	Žena	1,70	82,5%	Ne	1,67	83,1%
Elektronický vstupní systém	18 – 26 let	1,67	83,2%	36 – 45 let	1,33	91,7%	55 – 65 let	1,27	93,2%	Muž	1,31	92,3%	Ano	1,37	90,7%
	27 – 35 let	1,36	91,0%	46 – 55 let	1,68	82,9%	Nad 65 let	1,33	91,9%	Žena	1,58	85,5%	Ne	1,62	84,6%
Bufet	18 – 26 let	2,67	58,3%	36 – 45 let	2,43	64,1%	55 – 65 let	2,65	58,8%	Muž	2,08	73,0%	Ano	2,26	68,6%
	27 – 35 let	2,18	70,6%	46 – 55 let	2,47	63,2%	Nad 65 let	1,61	84,7%	Žena	2,45	63,8%	Ne	2,40	65,0%
Teplota vody - bazén 50 m, 25 m	18 – 26 let	2,19	70,2%	36 – 45 let	2,39	65,2%	55 – 65 let	1,68	83,0%	Muž	1,64	84,0%	Ano	1,75	81,2%
	27 – 35 let	1,63	84,3%	46 – 55 let	1,84	78,9%	Nad 65 let	1,56	86,0%	Žena	2,12	72,0%	Ne	2,12	72,1%
Teplota vody - dětský bazén	18 – 26 let	1,87	78,3%	36 – 45 let	1,76	80,9%	55 – 65 let	1,85	78,8%	Muž	1,72	82,0%	Ano	1,53	86,7%
	27 – 35 let	1,71	82,1%	46 – 55 let	1,25	93,8%	Nad 65 let	1,11	97,2%	Žena	1,51	87,3%	Ne	1,67	83,3%
Provozní doba - dětský bazén	18 – 26 let	1,79	80,4%	36 – 45 let	1,82	79,4%	55 – 65 let	2,08	73,1%	Muž	1,77	80,8%	Ano	1,63	84,3%
	27 – 35 let	2,00	75,0%	46 – 55 let	1,50	87,5%	Nad 65 let	1,24	94,1%	Žena	1,67	83,3%	Ne	1,81	79,7%
Provozní doba - bazén 50m	18 – 26 let	1,87	78,4%	36 – 45 let	1,50	87,5%	55 – 65 let	1,33	91,7%	Muž	1,50	87,5%	Ano	1,36	91,0%
	27 – 35 let	1,63	84,3%	46 – 55 let	1,32	92,1%	Nad 65 let	1,08	98,1%	Žena	1,49	87,8%	Ne	1,68	83,1%
<b>Celkem</b>	<b>18 – 26 let</b>	<b>1,96</b>	<b>75,9%</b>	<b>36 – 45 let</b>	<b>1,68</b>	<b>83,0%</b>	<b>55 – 65 let</b>	<b>1,75</b>	<b>81,3%</b>	<b>Muž</b>	<b>1,67</b>	<b>83,3%</b>	<b>Ano</b>	<b>1,63</b>	<b>84,2%</b>
	<b>27 – 35 let</b>	<b>1,75</b>	<b>81,1%</b>	<b>46 – 55 let</b>	<b>1,66</b>	<b>83,4%</b>	<b>Nad 65 let</b>	<b>1,34</b>	<b>91,4%</b>	<b>Žena</b>	<b>1,73</b>	<b>81,8%</b>	<b>Ne</b>	<b>1,80</b>	<b>79,9%</b>

S = průměrná spokojenost, S % = spokojenost v procentech (dle vzorce 4.1)

Zdroj: vlastní zpracování

**Tab. 2: Důležitost dle věkové skupiny, pohlaví a statusu abonent**

<b>Faktor</b>	<b>Věk</b>	<b>D</b>	<b>D %</b>		<b>D</b>	<b>D %</b>		<b>D</b>	<b>D %</b>	<b>Pohlaví</b>	<b>D</b>	<b>D %</b>	<b>Abonent</b>	<b>D</b>	<b>D %</b>
Personál u pokladen	18 – 26 let	2,06	73,4%	36 – 45 let	1,61	84,8%	55 – 65 let	1,55	86,4%	Muž	1,91	77,2%	Ano	1,71	82,3%
	27 – 35 let	2,37	65,7%	46 – 55 let	1,58	85,5%	Nad 65 let	1,51	87,2%	Žena	1,77	80,8%	Ne	2,00	75,0%
Personál v šatnách a sprchách	18 – 26 let	2,33	66,7%	36 – 45 let	1,61	84,8%	55 – 65 let	1,68	83,0%	Muž	2,23	69,4%	Ano	1,86	78,4%
	27 – 35 let	2,48	63,0%	46 – 55 let	1,74	81,6%	Nad 65 let	1,73	81,7%	Žena	1,85	78,8%	Ne	2,19	70,3%
Práce plavčků	18 – 26 let	1,87	78,2%	36 – 45 let	1,54	86,6%	55 – 65 let	1,64	84,1%	Muž	2,08	73,1%	Ano	1,75	81,2%
	27 – 35 let	2,30	67,6%	46 – 55 let	2,05	73,7%	Nad 65 let	1,51	87,2%	Žena	1,62	84,6%	Ne	1,86	78,5%
Výše vstupného	18 – 26 let	1,95	76,2%	36 – 45 let	1,79	80,4%	55 – 65 let	1,82	79,5%	Muž	2,08	73,1%	Ano	1,72	82,1%
	27 – 35 let	1,78	80,6%	46 – 55 let	1,89	77,6%	Nad 65 let	1,56	86,0%	Žena	1,63	84,4%	Ne	1,92	77,0%
Čistota sociálního zázemí	18 – 26 let	1,29	92,9%	36 – 45 let	1,18	95,5%	55 – 65 let	1,14	96,6%	Muž	1,28	93,1%	Ano	1,14	96,6%
	27 – 35 let	1,11	97,2%	46 – 55 let	1,32	92,1%	Nad 65 let	1,07	98,2%	Žena	1,13	96,7%	Ne	1,24	93,9%
Elektronický vstupní systém	18 – 26 let	2,38	65,5%	36 – 45 let	1,79	80,4%	55 – 65 let	1,68	83,0%	Muž	2,13	71,9%	Ano	1,83	79,4%
	27 – 35 let	2,67	58,3%	46 – 55 let	1,89	77,6%	Nad 65 let	1,39	90,2%	Žena	1,93	76,7%	Ne	2,21	69,8%
Bufet	18 – 26 let	3,63	34,1%	36 – 45 let	2,64	58,9%	55 – 65 let	2,50	62,5%	Muž	3,15	46,3%	Ano	2,74	56,4%
	27 – 35 let	2,93	51,9%	46 – 55 let	2,68	57,9%	Nad 65 let	2,41	64,6%	Žena	2,79	55,2%	Ne	3,14	46,5%
Teplota vody v bazénu	18 – 26 let	2,14	71,4%	36 – 45 let	1,82	79,5%	55 – 65 let	1,50	87,5%	Muž	1,89	77,8%	Ano	1,66	83,5%
	27 – 35 let	1,89	77,8%	46 – 55 let	1,84	78,9%	Nad 65 let	1,34	91,5%	Žena	1,74	81,5%	Ne	1,99	75,3%
Provozní doba bazénu	18 – 26 let	2,08	73,0%	36 – 45 let	1,50	87,5%	55 – 65 let	1,41	89,8%	Muž	1,90	77,5%	Ano	1,54	86,5%
	27 – 35 let	1,67	83,3%	46 – 55 let	1,79	80,3%	Nad 65 let	1,54	86,6%	Žena	1,62	84,6%	Ne	1,94	76,5%
<b>Celkem</b>	<b>18 – 26 let</b>	<b>2,19</b>	<b>70,1%</b>	<b>36 – 45 let</b>	<b>1,72</b>	<b>82,0%</b>	<b>55 – 65 let</b>	<b>1,66</b>	<b>83,6%</b>	<b>Muž</b>	<b>2,07</b>	<b>73,3%</b>	<b>Ano</b>	<b>1,77</b>	<b>80,7%</b>
	<b>27 – 35 let</b>	<b>2,13</b>	<b>71,7%</b>	<b>46 – 55 let</b>	<b>1,87</b>	<b>78,4%</b>	<b>Nad 65 let</b>	<b>1,56</b>	<b>85,9%</b>	<b>Žena</b>	<b>1,79</b>	<b>80,3%</b>	<b>Ne</b>	<b>2,05</b>	<b>73,6%</b>

D = průměrná důležitost, D % = důležitost v procentech (dle vzorce 4.1)

Zdroj: vlastní zpracován

**Tab. 3: Spokojenost dle frekvence návštěv**

<b>Faktor</b>	<b>Frekvence návštěv</b>	<b>S</b>	<b>S %</b>		<b>S</b>	<b>S %</b>
Personál u pokladen	Alespoň jednou měsíčně	1,57	85,7%	Několikrát do roka	1,56	86,1%
	Jednou týdně a více	1,42	89,4%	Méně, než 1x/rok	1,71	82,1%
	Každý den	1,75	81,3%	Jsem zde poprvé	1,80	80,0%
Personál v šatnách a sprchách	Alespoň jednou měsíčně	1,81	79,7%	Několikrát do roka	1,76	81,1%
	Jednou týdně a více	1,64	84,0%	Méně, než 1x/rok	2,00	75,0%
	Každý den	1,69	82,8%	Jsem zde poprvé	2,00	75,0%
Práce plavčků	Alespoň jednou měsíčně	1,38	90,4%	Několikrát do roka	1,70	82,5%
	Jednou týdně a více	1,37	90,8%	Méně, než 1x/rok	1,67	83,3%
	Každý den	1,56	85,9%	Jsem zde poprvé	2,00	75,0%
Výše vstupného	Alespoň jednou měsíčně	2,00	75,0%	Několikrát do roka	1,89	77,8%
	Jednou týdně a více	1,92	77,1%	Méně, než 1x/rok	2,86	53,6%
	Každý den	2,19	70,3%	Jsem zde poprvé	2,00	75,0%
Čistota sociálního zázemí	Alespoň jednou měsíčně	1,67	83,3%	Několikrát do roka	1,83	79,2%
	Jednou týdně a více	1,49	87,8%	Méně, než 1x/rok	1,71	82,1%
	Každý den	1,56	85,9%	Jsem zde poprvé	1,80	80,0%
Elektronický vstupní systém	Alespoň jednou měsíčně	1,40	90,0%	Několikrát do roka	1,67	83,3%
	Jednou týdně a více	1,42	89,5%	Méně, než 1x/rok	1,57	85,7%
	Každý den	1,50	87,5%	Jsem zde poprvé	1,20	95,0%
Bufet	Alespoň jednou měsíčně	2,15	71,2%	Několikrát do roka	2,58	60,4%
	Jednou týdně a více	2,07	73,3%	Méně, než 1x/rok	2,60	60,0%
	Každý den	3,36	41,1%	Jsem zde poprvé	2,00	75,0%
Teplota vody - bazén 50 m, 25 m	Alespoň jednou měsíčně	1,89	77,8%	Několikrát do roka	2,06	73,6%
	Jednou týdně a více	1,80	80,0%	Méně, než 1x/rok	2,29	67,9%
	Každý den	2,19	70,3%	Jsem zde poprvé	2,40	65,0%
Teplota vody - dětský bazén	Alespoň jednou měsíčně	1,85	78,8%	Několikrát do roka	1,73	81,7%
	Jednou týdně a více	1,33	91,7%	Méně, než 1x/rok	2,33	66,7%
	Každý den	1,88	78,1%	Jsem zde poprvé	N/A	N/A
Provozní doba - dětský bazén	Alespoň jednou měsíčně	2,00	75,0%	Několikrát do roka	2,00	75,0%
	Jednou týdně a více	1,37	90,8%	Méně, než 1x/rok	2,00	75,0%
	Každý den	2,25	68,8%	Jsem zde poprvé	N/A	N/A
Provozní doba - bazén 50 m	Alespoň jednou měsíčně	1,67	83,3%	Několikrát do roka	1,66	83,6%
	Jednou týdně a více	1,38	90,6%	Méně, než 1x/rok	1,80	80,0%
	Každý den	1,38	90,6%	Jsem zde poprvé	2,00	75,0%
<b>Celkem</b>	<b>Alespoň jednou měsíčně</b>	<b>1,76</b>	<b>80,9%</b>	<b>Několikrát do roka</b>	<b>1,86</b>	<b>78,6%</b>
	<b>Jednou týdně a více</b>	<b>1,56</b>	<b>85,9%</b>	<b>Méně, než 1x/rok</b>	<b>2,05</b>	<b>73,8%</b>
	<b>Každý den</b>	<b>1,94</b>	<b>76,6%</b>	<b>Jsem zde poprvé</b>	<b>1,91</b>	<b>77,2%</b>

S = průměrná spokojenost, S % = spokojenost v procentech (dle vzorce 4.1)

Zdroj: vlastní zpracování

**Tab. 4: Důležitost dle frekvence návštěv**

Faktor	Frekvence návštěv	D	D %		D	D %
Personál u pokladen	Alespoň jednou měsíčně	1,97	75,7%	Několikrát do roka	1,97	75,7%
	Jednou týdně a více	1,78	80,5%	Méně, než 1x/rok	1,43	89,3%
	Každý den	1,75	81,3%	Jsem zde poprvé	1,40	90,0%
Personál v šatnách a sprchách	Alespoň jednou měsíčně	2,19	70,1%	Několikrát do roka	2,11	72,2%
	Jednou týdně a více	1,96	76,0%	Méně, než 1x/rok	1,86	78,6%
	Každý den	1,69	82,8%	Jsem zde poprvé	1,80	80,0%
Práce plavčků	Alespoň jednou měsíčně	1,83	79,2%	Několikrát do roka	1,94	76,4%
	Jednou týdně a více	1,73	81,8%	Méně, než 1x/rok	1,57	85,7%
	Každý den	1,94	76,6%	Jsem zde poprvé	1,80	80,0%
Výše vstupného	Alespoň jednou měsíčně	1,75	81,3%	Několikrát do roka	1,89	77,8%
	Jednou týdně a více	1,70	82,5%	Méně, než 1x/rok	1,86	78,6%
	Každý den	2,38	65,6%	Jsem zde poprvé	1,80	80,0%
Čistota sociálního zázemí	Alespoň jednou měsíčně	1,11	97,2%	Několikrát do roka	1,31	92,4%
	Jednou týdně a více	1,16	96,0%	Méně, než 1x/rok	1,14	96,4%
	Každý den	1,25	93,8%	Jsem zde poprvé	1,40	90,0%
Elektronický vstupní systém	Alespoň jednou měsíčně	2,14	71,5%	Několikrát do roka	2,17	70,8%
	Jednou týdně a více	1,82	79,5%	Méně, než 1x/rok	2,00	75,0%
	Každý den	2,38	65,6%	Jsem zde poprvé	2,60	60,0%
Bufet	Alespoň jednou měsíčně	3,19	45,1%	Několikrát do roka	3,17	45,8%
	Jednou týdně a více	2,62	59,5%	Méně, než 1x/rok	3,43	39,3%
	Každý den	3,38	40,6%	Jsem zde poprvé	3,60	35,0%
Teplota vody v bazénu	Alespoň jednou měsíčně	1,75	81,3%	Několikrát do roka	1,89	77,8%
	Jednou týdně a více	1,67	83,3%	Méně, než 1x/rok	2,57	60,7%
	Každý den	2,25	68,8%	Jsem zde poprvé	1,60	85,0%
Provozní doba bazénu	Alespoň jednou měsíčně	1,89	77,8%	Několikrát do roka	1,92	77,1%
	Jednou týdně a více	1,57	85,8%	Méně, než 1x/rok	2,00	75,0%
	Každý den	1,69	82,8%	Jsem zde poprvé	2,20	70,0%
<b>Celkový průměr</b>	<b>Alespoň jednou měsíčně</b>	<b>1,98</b>	<b>75,5%</b>	<b>Několikrát do roka</b>	<b>2,05</b>	<b>73,8%</b>
	<b>Jednou týdně a více</b>	<b>1,78</b>	<b>80,5%</b>	<b>Méně, než 1x/rok</b>	<b>2,05</b>	<b>73,7%</b>
	<b>Každý den</b>	<b>2,08</b>	<b>73,1%</b>	<b>Jsem zde poprvé</b>	<b>2,10</b>	<b>72,5%</b>

D = průměrná důležitost, D % = důležitost v procentech (dle vzorce 4.1)

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 7: Celková spokojenost zákazníků Městských lázní

**Tab. 1: Třídění 2. stupně dle pohlaví, věku, frekvence návštěv a statusu abonent**

		S	S %
Pohlaví	Muž	1,63	84,2%
	Žena	1,62	84,5%
Věková skupina	18 – 26 let	1,90	77,5%
	27 – 35 let	1,73	81,8%
	36 – 45 let	1,48	88,0%
	46 – 55 let	1,53	86,8%
	56 – 65 let	1,64	84,0%
	Nad 65 let	1,27	93,3%
Frekvence návštěv	Každý den	1,38	90,5%
	Jednou týdně a více	1,52	87,0%
	Alespoň jednou měsíčně	1,75	81,3%
	Několikrát do roka	1,80	80,0%
	Méně než jednou ročně	2,00	75,0%
Abonent	Ano	1,50	87,4%
	Ne	1,76	81,0%

S = průměrná celková spokojenost, S = celková spokojenost v %

Zdroj: vlastní zpracování

**Tab. 2: Výsledky T-testu - celková spokojenost dle pohlaví**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Celková spokojenost	3,307	,071	,122	196	,903	,011	,091	-,168	,190

Zdroj: vlastní zpracování



## Příloha č. 8: Výsledky T-testů středních hodnot

**Tab. 1: Spokojenost s doplňkovými službami**

	Testovaná hodnota = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Sauna	-22,878	63	,000	-1,641	-1,78	-1,50
Masáže	-16,490	22	,000	-1,783	-2,01	-1,56
Kosmetika	-3,500	4	,025	-1,400	-2,51	-,29
Prohřívací parní kabiny	-14,729	66	,000	-1,403	-1,59	-1,21
Spinning	-8,954	12	,000	-1,615	-2,01	-1,22
Fitness	-2,668	12	,020	-,846	-1,54	-,16
Ostatní služby	-7,514	7	,000	-1,375	-1,81	-,94

Zdroj: vlastní zpracování

**Tab. 2: Důležitost (obecně) jednotlivých faktorů u venkovních koupališť**

	Testovaná hodnota = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Teplota vody	-16,308	129	,000	-1,269	-1,42	-1,12
Práce plavčků	-16,540	129	,000	-1,315	-1,47	-1,16
Občerstvení	-7,753	129	,000	-,769	-,97	-,57
Čistota sprch a toalet	-29,848	129	,000	-1,708	-1,82	-1,59
Provozní doba	-23,845	129	,000	-1,423	-1,54	-1,30
Výše vstupného	-19,031	129	,000	-1,385	-1,53	-1,24
Vodní atrakce	-2,741	129	,007	-,346	-,60	-,10

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha č. 9: Výsledky třídění 2. stupně - doplňkové služby

**Tab. 1: Využívání služeb dle pohlaví, věkové skupiny, statusu abonent a okresu bydliště**

		Sauna	Masáže	Kosmetika	Parní kabiny	Výuka plavání	Spinning	Fitness	Ostatní služby
<b>Pohlaví</b>	Muž	56,8%	4,5%	0,0%	63,6%	2,3%	9,1%	13,6%	11,4%
	Žena	63,5%	31,7%	7,9%	61,9%	1,6%	14,3%	11,1%	4,8%
<b>Věková skupina</b>	18 – 26 let	75,0%	8,3%	4,2%	54,2%	8,3%	8,3%	25,0%	12,5%
	27 – 35 let	50,0%	12,5%	0,0%	56,3%	0,0%	37,5%	6,3%	6,3%
	36 – 45 let	50,0%	20,0%	10,0%	90,0%	0,0%	10,0%	20,0%	0,0%
	46 – 55 let	84,6%	61,5%	15,4%	61,5%	0,0%	23,1%	15,4%	15,4%
	56 – 65 let	46,7%	13,3%	0,0%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Nad 65 let	57,9%	21,1%	0,0%	47,4%	0,0%	0,0%	0,0%	10,5%
<b>Abonent</b>	Ano	54,3%	20,0%	4,3%	61,4%	1,4%	5,7%	11,4%	7,1%
	Ne	73,0%	21,6%	5,4%	64,9%	2,7%	24,3%	13,5%	8,1%
<b>Okres bydliště</b>	Zlín	58,3%	20,8%	4,2%	64,6%	2,1%	12,5%	12,5%	6,3%
	Vsetín	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	UH	80,0%	20,0%	0,0%	80,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%
	KM	80,0%	20,0%	20,0%	20,0%	0,0%	20,0%	20,0%	20,0%

Zdroj: vlastní zpracování

**Tab. 2: Spokojenost s doplňkovými službami dle pohlaví a statusu abonent**

	Pohlaví				Abonent			
	Muž	S %	Žena	S %	Ano	S %	Ne	S %
Sauna	1,52	87,0%	1,26	93,6%	1,30	92,5%	1,44	89,0%
Masáže	1,00	100,0%	1,24	94,0%	1,20	95,0%	1,25	93,8%
Kosmetika	N/A	N/A	1,60	85,0%	1,33	91,8%	2,00	75,0%
Parní kabiny	1,79	80,2%	1,45	88,8%	1,60	85,0%	1,58	85,5%
Výuka plavání	1,00	100,0%	1,00	100,0%	1,00	100,0%	1,00	100,0%
Spinning	1,25	93,8%	1,44	88,9%	1,75	81,3%	1,22	94,5%
Fitness	2,50	62,5%	1,86	78,6%	2,38	65,5%	1,80	80,0%
Ostatní služby	1,40	90,0%	2,00	75%	1,60	85,0%	1,67	83,3%

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha č. 10: Ceník

Plavání - jednorázový vstup	Den	Doba pobytu (min.)	Cena (Kč)
Dospělí od 16 let	PO - PÁ	60	40
		90	60
		120	80
		180 min. a více	120
Dospělí od 16 let	SO + NE + SV	60	50
		90	70
		120	90
		180 min. a více	130
Děti 6 –15 let, ZTP, ZTP/P senioři nad 65 let	PO - PÁ	60	30
		90	40
		120	50
		180 min. a více	70
Děti 6 –15 let, ZTP, ZTP/P senioři nad 65 let	SO + NE + SV	60	40
		90	50
		120	60
		180 min. a více	80
Děti 1 – 5 let, doprovod ZTP/P	neomezeně		20
Doplatek	za každých dalších započatých 15 minut		10
Plavání - abonent	Den	Doba pobytu (min.)	Cena (Kč)
Dospělí od 16 let - modrý čip	PO - PÁ	45	30
Dospělí od 16 let - modrý čip	SO + NE + SV	45	40
Úhrada	za každé další 3 minuty		2
Děti 6 –15 let, ZTP, ZTP/P, senioři nad 65 let - žlutý čip	PO - PÁ	45	25
Děti 6 –15 let, ZTP, ZTP/P, senioři nad 65 let - žlutý čip	SO + NE + SV	45	35
Úhrada	za každé další 3 minuty		1
Sauna - abonent		Doba pobytu (min.)	Cena (Kč)
Dospělí od 16 let - modrý čip		30	46
Děti 6 –15 let, ZTP, ZTP/P, senioři nad 65 let - žlutý čip		30	30
Dospělí od 16 let - modrý čip		za každých dalších 5 minut	7
Děti 6 –15 let, ZTP, ZTP/P, senioři nad 65 let - žlutý čip		za každých dalších 5 minut	6
Sauna, ostatní služby		Doba pobytu (min.)	Cena (Kč)
Sauna - dospělí od 16 let		120	180
Sauna - děti 6 –15 let, ZTP, ZTP/P, senioři nad 65 let		120	140
Sauna s plaváním - dospělí od 16 let		180	220
Sauna s plaváním - děti 6 –15 let, ZTP, ZTP/P, senioři nad 65 let		180	170
Doplatek sauna - dospělí od 16 let		15	25
Doplatek sauna - děti 6 –15 let, ZTP, ZTP/P, senioři nad 65 let		15	20
Výuka plavání dospělých		60	100
Sprcha ke spinningu		30	20
Zapůjčení ručníku			30

Zdroj: (Lázně Zlín, © 2015)